

ADM 100

Patrick de Angeli

October 28, 2024

Contents

1	Conceitos Básicos	3
1.1	Organização	3
1.2	Administração	3
1.3	Eficácia	3
1.4	Eficiência	3
2	Níveis Organizacionais	3
2.1	Nível Estratégico	3
2.2	Nível Tático	3
2.3	Nível Operacional	3
3	Processo Administrativo	4
3.1	Planejamento	4
3.2	Organização	4
3.3	Direção	4
3.4	Controle	4
4	Áreas Funcionais da Administração	4
4.1	Operações	4
4.2	Marketing	4
4.3	Finanças	4
4.4	Recursos Humanos	5
5	Administração no Brasil	5
5.1	Sistema de Ação Cultural Brasileiro	5
5.2	Traços Culturais	5
6	O Ambiente Interno e a Cultura Organizacional	6
7	O Ambiente Externo: Operacional e Contextual	7
7.1	Ambiente Contextual	7
7.2	Ambiente Operacional	8
8	O Processo de Tomada de Decisão nas Organizações	10
9	Racionalidade e Intuição na Tomada de Decisão	11

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 Administração no Brasil

A administração no Brasil é influenciada pelo contexto cultural, o que resulta em um estilo de administrar com características próprias.

5.1 Sistema de Ação Cultural Brasileiro

Um modelo que descreve os impactos da cultura brasileira na administração, com base na relação entre líderes e liderados, e seus subsistemas institucional e pessoal.

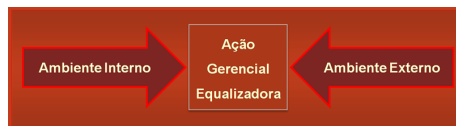
5.2 Traços Culturais

O estilo brasileiro de administrar é marcado por traços como a concentração de poder, a hierarquia, o personalismo, a aversão ao conflito, a flexibilidade, a informalidade e a ênfase em relacionamentos pessoais.

As empresas brasileiras enfrentam desafios específicos como a elevada carga tributária, a burocracia, os altos custos de financiamento e a baixa produtividade. No entanto, o empreendedorismo, a capacidade de adaptação, a criatividade e a flexibilidade são características que contribuem para o sucesso das empresas no Brasil.

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:

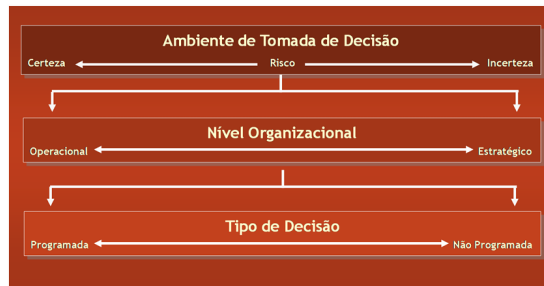
- **Fornecedores:** Organizações que fornecem insumos e recursos para a empresa.
- **Clientes/Consumidores:** Aqueles que adquirem os produtos ou serviços da organização.
- **Concorrentes:** Organizações que competem pelos mesmos recursos e clientes.
- **Agências governamentais:** Órgãos reguladores 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

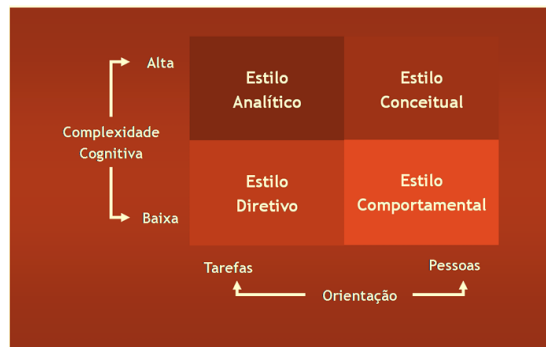
O modelo racional de tomada de decisão descreve um processo ideal, no qual os administradores tomam decisões ótimas que maximizam os resultados da organização. No entanto, **na prática, a racionalidade total é raramente alcançada.**

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.