



Técnico em Administração

Fundamentos da Administração



Professor: Eder Fabeni

Conteúdo: FUNDAMENTOS DA
ADMINISTRAÇÃO

Data: 26/06/2018

UNIDADE I – TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

4. Amplitude administrativa:

trata-se do número de funcionários que um administrador pode supervisionar, e é também conhecida como amplitude de comando ou de controle. Mantido o número de funcionários, quanto maior a amplitude de controle, mais funcionários cada chefe terá, o que implicará uma cadeia de comando menor, formando uma organização "achatada" na sua estrutura. Quanto menor a amplitude de controle, mais níveis hierárquicos a organização terá, formando uma organização "alta".

UNIDADE I – TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Além disso, é aqui que se discutem profundamente questões como eficiência e eficácia, administração por objetivos, vantagens e desvantagens da centralização e da descentralização, funções do administrador, princípios de administração, planejamento estratégico, tático e operacional, tipos de organização, foco nos objetivos, etc.

Aspectos essenciais da centralização x descentralização:

Centralização e descentralização são elementos da estrutura organizacional referentes a qual o nível hierárquico onde as decisões poderão ser tomadas:

- Caso haja centralização as decisões deverão ser tomadas mais próximo ao topo da estrutura.
- Caso haja descentralização as decisões deverão ser tomadas mais próximas da base operacional.

UNIDADE I – TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

	<u>Vantagens</u>	<u>Desvantagens</u>
Centralização	<p>Decisões tomadas por quem conhece a organização de forma global;</p> <p>Permite uma visão de longo prazo da organização;</p> <p>Decisões consistentes com os objetivos e estratégia;</p> <p>Melhor capacitação dos administradores do topo;</p> <p>Elimina custos de vários tomadores de decisões;</p> <p>Evita decisões tomadas de maneira incoerente por diferentes gestores.</p>	<p>A distância do dia-a-dia cria decisões que podem não ser adequadas;</p> <p>A comunicação deve ir e voltar do topo para a base, o que aumenta os custos, a perda de informações, favorece as distorções, prejudica a agilidade e a flexibilidade da organização.</p>

UNIDADE I – TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Descentralização	<p>As decisões são tomadas mais próximas de onde os problemas ocorrem, favorecendo a flexibilidade e agilidade e eficiência, além de economizar tempo e dinheiro;</p> <p>As pessoas ficam mais motivadas para o trabalho e interessadas nas decisões;</p> <p>Os diretores do topo da hierarquia tendem a ficar com mais foco nas decisões mais relevantes, melhorando a qualidade do processo decisório;</p> <p>Há uma redução dos gastos com comunicação, burocracia, papéis, etc., associados à transmissão das decisões para os níveis mais elevados e sua comunicação de volta para a base da organização;</p> <p>Com o aumento da autonomia há uma redução dos custos de supervisão e um incentivo para que os gerentes e supervisores se tornem mais generalistas.</p>	<p>As decisões deixam de ser tomadas de maneira coerente entre si, podendo haver grande variabilidade das decisões tomadas por diferentes gerentes e supervisores;</p> <p>Os especialistas que se encontram nas assessorias superiores da organização são menos aproveitados nos processos decisórios;</p> <p>Há necessidade de investimentos em capacitação de vários decisores da organização, o que aumenta o custo de treinamento e permite apenas a transferência paulatina de responsabilidades decisórias.</p>
-------------------------	--	---

UNIDADE I – TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

	Vantagens	Desvantagens
Centralização	<ul style="list-style-type: none">Decisões tomadas por quem conhece a organização de forma global;Permite uma visão de longo prazo da organização;Decisões consistentes com os objetivos e estratégia;Melhor capacitação dos administradores do topo;Elimina custos de vários tomadores de decisões;Evita decisões tomadas de maneira incoerente por diferentes gestores.	<ul style="list-style-type: none">A distância do dia-a-dia cria decisões que podem não ser adequadas;A comunicação deve ir e voltar do topo para a base, o que aumenta os custos, a perda de informações, favorece as distorções, prejudica a agilidade e a flexibilidade da organização.
Descentralização	<ul style="list-style-type: none">As decisões são tomadas mais próximas de onde os problemas ocorrem, favorecendo a flexibilidade e agilidade e eficiência, além de economizar tempo e dinheiro;As pessoas ficam mais motivadas para o trabalho e interessadas nas decisões;Os diretores do topo da hierarquia tendem a ficar com mais foco nas decisões mais relevantes, melhorando a qualidade do processo decisório;Há uma redução dos gastos com comunicação, burocracia, papéis, etc., associados à transmissão das decisões para os níveis mais elevados e sua comunicação de volta para a base da organização;Com o aumento da autonomia há uma redução dos custos de supervisão e um incentivo para que os gerentes e supervisores se tornem mais generalistas.	<ul style="list-style-type: none">As decisões deixam de ser tomadas de maneira coerente entre si, podendo haver grande variabilidade das decisões tomadas por diferentes gerentes e supervisores;Os especialistas que se encontram nas assessorias superiores da organização são menos aproveitados nos processos decisórios;Há necessidade de investimentos em capacitação de vários decisores da organização, o que aumenta o custo de treinamento e permite apenas a transferência paulatina de responsabilidades decisórias.

UNIDADE I – TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

A teoria Neoclássica afirma que os administradores exercem diferentes funções. Chiavenato (2011, p. 148) resume da seguinte maneira que na verdade, o administrador exerce três funções fundamentais:

1. Tornar economicamente produtivos os recursos organizacionais, minimizando riscos e maximizando oportunidades.

2. Tornar produtivos os recursos humanos, fazendo pessoas trabalharem juntas, reunindo em uma tarefa comum as suas habilidades e conhecimentos individuais, e tornar produtivas as suas forças e irrelevantes as suas fraquezas.

3. Desempenhar uma função pública: o administrador é visível e representa alguma coisa na comunidade.

UNIDADE I – TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Na verdade, o administrador constitui o único elemento de liderança em nossa sociedade altamente organizada e institucionalizada. A função executiva do administrador apresenta três aspectos:

É uma função para a qual são necessários objetivos e instrumentos;

Uma função que requer qualidade e competência;

É uma função na qual se tem de decidir.

UNIDADE I – TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

São estas as demarcações da função do administrador.

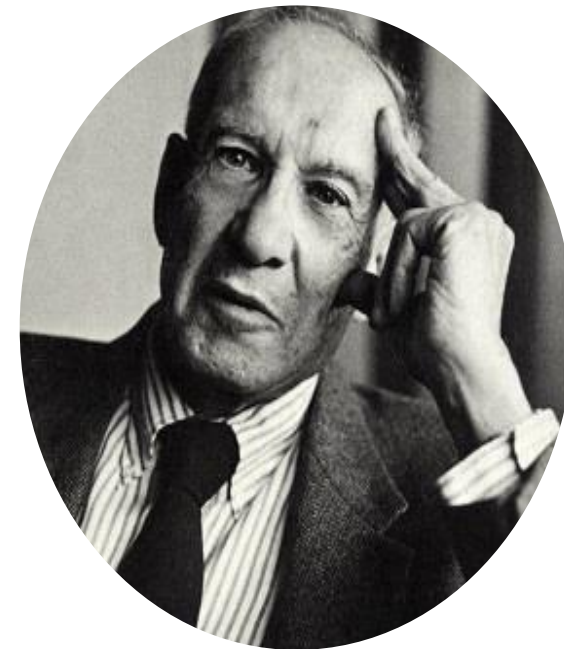
Você deve entender essa visão sobre as funções do administrador como global e ampla.

Normalmente as funções do administrador estão associadas com as funções do processo administrativo neoclássico (até hoje tido como válido), envolvendo as funções de:

- **Planejamento:** tomada de decisões sobre o futuro desejado e os caminhos para atingi-lo.
- **Organização:** ato de obter os recursos, estruturá-los e integrá-los para o sucesso organizacional, envolvendo o estabelecimento das tarefas, estrutura organizacional e de cargos.
- **Direção:** trata-se de fazer as coisas funcionarem por meio da comunicação e liderança dos funcionários, para que eles tenham motivação para alcançar os objetivos.
- **Controle:** é a verificação do cumprimento do planejamento, incluindo tomada de ações corretivas para regulação do bom funcionamento organizacional.

UNIDADE I – TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

É interessante saber que um dos autores de administração mais importantes da atualidade também é considerado como pertencente a essa abordagem. Trata-se de Peter Drucker.



A principal crítica feita à Teoria Neoclássica é a de que ela se mostra bastante conservadora por propor a existência de princípios universais da administração, como já havia sido feito por Fayol, mesmo incorporando novas ideias sobre administração.

UNIDADE I – TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

1.7.4. Abordagem Estruturalista

A Abordagem Estruturalista se inicia por meio da Teoria da Burocracia e integra também a Teoria Estruturalista. Ambas as teorias possuem foco na estrutura organizacional, mas a última dá ênfase também ao ambiente no qual a organização se insere e à interação dos grupos sociais.

Na verdade, a grande diferença da abordagem estruturalista sobre as anteriores é que ela não se preocupa só com a visão interna da organização, mas também com uma visão mais ampla, que abrange a organização e sua relação com outras organizações dentro da sociedade.

Vamos entender os traços gerais de cada uma das teorias-chave da abordagem estruturalista.

UNIDADE I – TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

MAX WEBER

1.7.4.1. A Teoria da Burocracia na Organização

A teoria da burocracia organizacional é criada por volta da década de 1940 como consequência da dificuldade em se definir uma teoria das organizações que de fato servisse para a orientação do trabalho do administrador, já que a Teoria Clássica era excessivamente mecanicista e a Teoria das Relações Humanas era excessivamente romântica.

A Teoria da Burocracia realmente surgiu no início do século XX, mas é que ela só foi aplicada à administração na década de 1940, depois da morte de Max Weber, seu principal autor!

UNIDADE I – TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

A burocracia, que é a organização eficiente por excelência, consiste no uso da racionalidade para a busca da eficiência máxima na organização. É possível dizer que, em alguma medida, todas as organizações formais são verdadeiras burocracias. Assim, na burocracia tudo é previsto, planejado e executado conforme regras e regulamentos, de forma impessoal e racional. É possível resumir as características da burocracia da seguinte forma:

UNIDADE I – TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

1. Normas e regulamentos possuem caráter legal;
2. As comunicações são formalizadas e oficiais;
3. O trabalho é dividido de forma racional;
4. Os relacionamentos são impessoais;
5. A autoridade segue a hierarquia organizacional;
6. As rotinas e procedimentos são padronizados;
7. A competência técnica é valorizada através da meritocracia;
8. A administração é especializada (não há patrimonialismo);
9. Os membros da organização são profissionais;
10. O funcionamento da organização é completamente previsível.

UNIDADE I – TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

A ideia básica por trás da burocracia é que é necessário utilizar uma autoridade racional-legal para influenciar o comportamento das pessoas na organização e conseguir que normas e regras sejam seguidas para a máxima eficiência. Os outros tipos de dominação legítima sobre as pessoas (autoridade) não seriam aplicáveis para o sucesso na organização. Para sua informação, esses tipos são:

- 1. A tradicional** - baseada nos costumes e tradições que impõem respeito às pessoas possuidoras de poder (patriarcado, senhores feudais, etc.); e
- 2. A carismática** - baseada nos traços pessoais do indivíduo, conforme percebido pelas pessoas (como em profetas, revolucionários, políticos, etc.).

UNIDADE I – TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

A visão de ser humano que permeia a organização burocrática é a de homem organizacional, ocupante de um cargo na organização e possuidor de atribuições específicas. Esse homem, na burocracia, reage a incentivos materiais e salariais por parte da administração.

A burocracia traz algumas vantagens. Para Weber, as vantagens da burocracia são:

1. A racionalidade dos objetivos;
2. Cargos e tarefas bem definidas;
3. Rapidez nas decisões, já que elas estão previstas;
4. Interpretação única e clara dos regulamentos e normas, por quem necessite saber;



Técnico em Administração

Fundamentos da Administração



Professor: Eder Fabeni

Conteúdo: ATIVIDADE
COMPLEMENTAR

Data: 26/06/2018

ATIVIDADE COMPLEMENTAR

1. Quais as principais vantagens e desvantagens da centralização e da descentralização?
2. Quais as características da teoria neoclássica de Peter?
3. O que é Amplitude de Comando?
4. Quais as características da Burocracia?

10 CARAC.

UNIDADE I – TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

5. A uniformidade de procedimentos e rotinas de trabalho;
6. A manutenção da continuidade da organização, que se perpetua profissionalmente;
7. A diminuição dos atritos entre os indivíduos, já que cada um sabe claramente o seu papel;
8. Estabilidade das decisões (constância), já que as mesmas decisões serão tomadas nos mesmos casos, quando eles se repetirem;
9. Alta confiabilidade das decisões, já que fazem parte de rotinas e regras impessoais;
10. Existência de benefícios para as pessoas na organização, já que há hierarquia formal, divisão clara do trabalho, racionalidade, treinamento e meritocracia.