



TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO



PROFESSOR(A):

JORGE AUGUSTO



DISCIPLINA:

FUNDAMENTOS
DA ADMINISTRAÇÃO



CONTEÚDO:

ASPECTOS INTRODUTÓRIOS E
CONCEITUAIS BÁSICOS PARA O
ESTUDO DA ADMINISTRAÇÃO



DATA:

19/04/2022

ADMINISTRAÇÃO VISÃO PANORAMICA

Objetivos e recursos são conceitos centrais na definição de organização e também de administração.

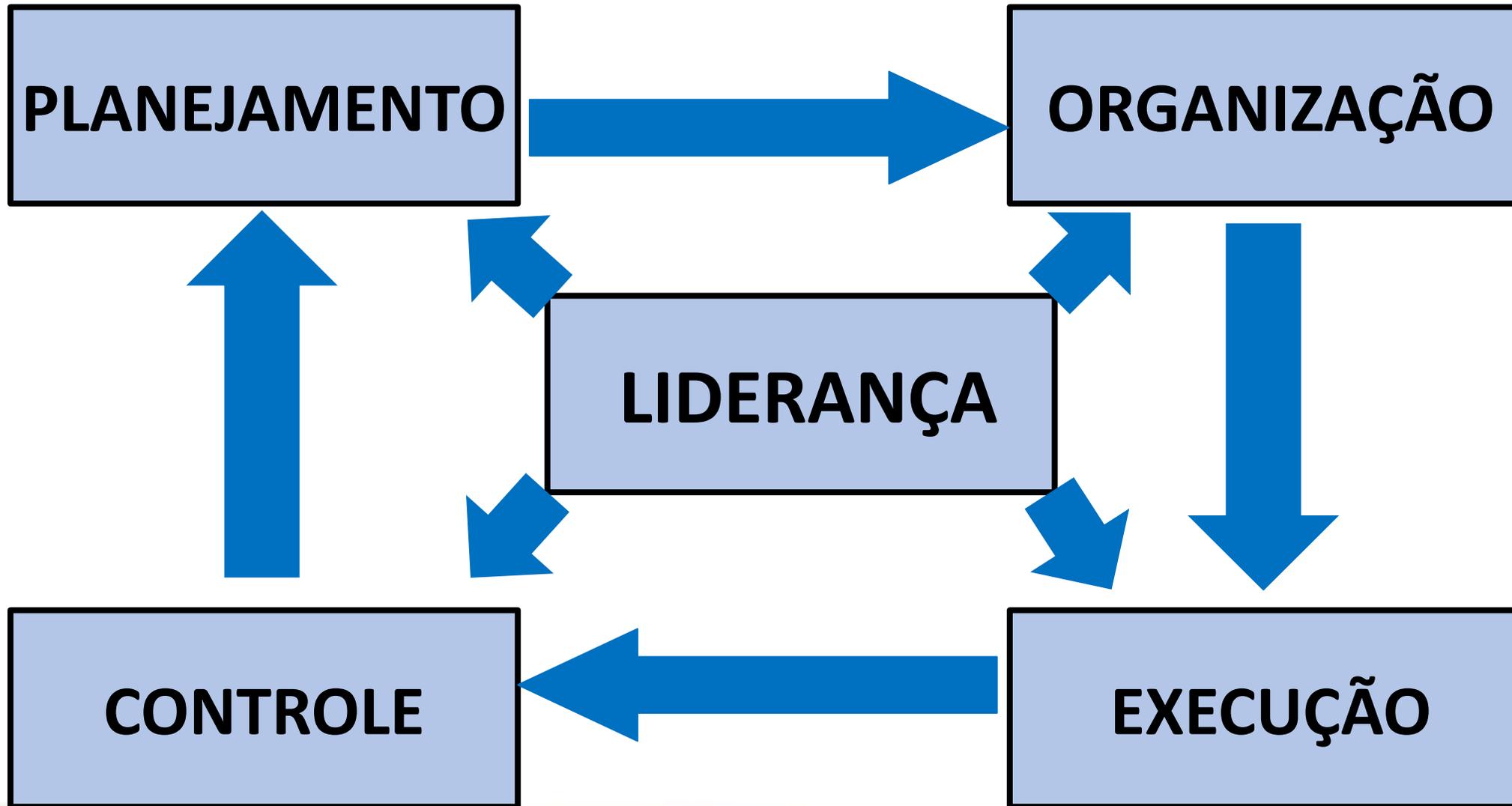
Administrar (que é o trabalho dos administradores) consiste em tomar decisões sobre o uso de recursos para realizar objetivos.

As decisões são agrupadas em quatro processos principais: planejar, organizar, liderar e controlar.

Um quinto processo (executar) é o efeito prático dos anteriores.

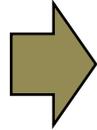
Essa é uma adaptação da definição de **Henri Fayol**, que a divulgou em 1911.

PRINCIPAIS FUNÇÕES DO PROCESSO DE ADMINISTRAR



PRINCIPAIS FUNÇÕES DO PROCESSO DE ADMINISTRAR

Planejamento



Processo de definir objetivos, atividades e recursos.

Organização



Processo de definir e dividir o trabalho e os recursos necessários para realizar os objetivos. Implica a atribuição de responsabilidades e autoridades a pessoas e grupos.

Liderança



Processo de trabalhar com pessoas para assegurar a realização dos objetivos.

Execução



Processo de realizar atividades e consumir recursos para atingir os objetivos.

Controle



Processo de assegurar a realização dos objetivos e de identificar a necessidade de modificá-los.

ADMINISTRAÇÃO VISÃO PANORAMICA

Na década de 1970, outra interpretação do trabalho dos administradores foi proposta por **Henry Mintzberg**:

ADMINISTRAR É DESEMPENHAR PAPÉIS.

Os papéis gerenciais identificados por Mintzberg agrupam-se em três categorias ou tipos:

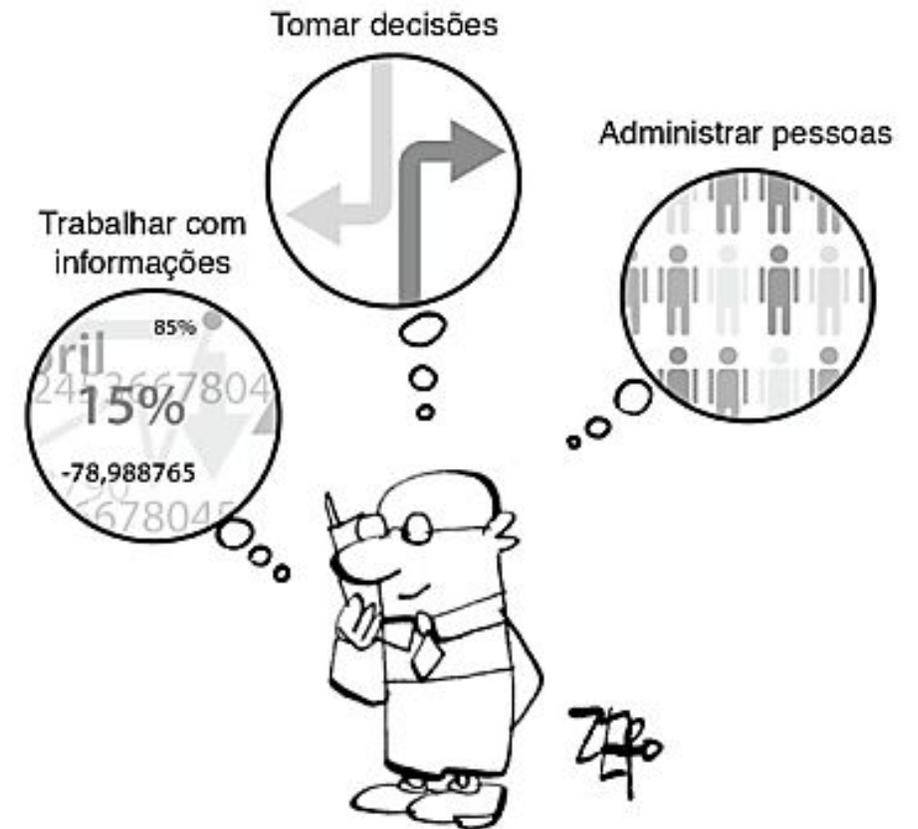
- interpessoais,
- de informação e
- de decisão

ADMINISTRAÇÃO VISÃO PANORAMICA

Henry Mintzberg estudou a administração sob outra perspectiva: o trabalho dos administradores no dia a dia.

Nessa perspectiva, administrar é processo que compreende três categorias principais de papéis:

- tomar decisões,
- administrar pessoas e
- trabalhar com informações



ADMINISTRAÇÃO VISÃO PANORAMICA

Tomar decisões: é a essência do trabalho de administrar.

Quando você administra, está tomando decisões e vice-versa.

As tarefas de liderar, planejar, organizar, executar e controlar são todas feitas de decisões interligadas.

Um dos principais componentes do trabalho do administrador, portanto, é a tomada de decisões:

- Decisões são escolhas que os gestores fazem, como resultado do julgamento de alternativas.
- As alternativas originam-se da análise de situações que oferecem problemas e oportunidades.

ADMINISTRAÇÃO VISÃO PANORAMICA

Administrar pessoas O principal recurso das organizações são as pessoas.

As organizações são grupos de pessoas que utilizam recursos para realizar objetivos.

O gerente precisa das pessoas para fazer a organização funcionar, realizar objetivos e alcançar um desempenho de alto padrão.

Sem pessoas, nada conseguem os administradores.

Muitas pessoas cercam o administrador por todos os lados:

- Funcionários.
- Clientes.
- Membros da comunidade.
- Colegas do mesmo nível.
- Superiores.
- Colegas dos superiores.

A lista não termina aí.

Com todas as pessoas, individualmente ou em grupos, o gerente deve ser capaz de estabelecer e manter relacionamentos sociais e profissionais eficazes.

ADMINISTRAÇÃO VISÃO PANORAMICA

Trabalhar com informações O administrador precisa de informações em todas as suas atividades. Para tomar decisões, produzir ou analisar relatórios, avaliar desempenhos e trabalhar com grupos. Trabalhar com informação significa:

- **Obter informações.** Para isso, você precisa da atitude de reconhecer a importância da informação e ser seletivo, sabendo buscar o que é relevante para tomar decisões.
- **Processar informações.** O processamento engloba o entendimento e a análise da informação. Para isso, você também precisa ser seletivo e capaz de encontrar significados em toda a informação que a tecnologia disponibiliza.
- **Divulgar informações.** Para trabalhar bem com sua equipe, é preciso disponibilizar informações. Sem informações disponíveis, sua equipe se torna dependente de você para fazer qualquer coisa. Aí, você fica sobrecarregado.

ADMINISTRAÇÃO VISÃO PANORAMICA

Um administrador de alto desempenho, já sabe: é essencial saber trabalhar com a informação, especialmente num mundo em que a tecnologia despeja dilúvios de informação a todo o momento.

Entre Fayol e Mintzberg... ... com quem ficamos?

São autores influentes que se ocuparam de definir o que é administrar.

Fayol era executivo: Analisou e refletiu sobre sua experiência. Se ocupou do que os executivos deveriam fazer. O oferece poderosa ferramenta para analisar e aprimorar seu trabalho

Mintzberg é pesquisador e professor. Estudou o dia a dia de um grupo de executivos. Retratou o que os administradores fazem. Nos ajuda a entender o modo como os administradores trabalham.

Não há conflito: É falsa qualquer ideia de conflito entre as duas maneiras de interpretar a administração.

Mintzberg concluiu que os executivos perdiam muito tempo com o imediato e negligenciavam a estratégia e as atividades empreendedoras – de certa forma, dando razão a Fayol.

ADMINISTRADORES SÃO:

Administrador de seus próprios recursos: Exemplo: como indivíduo e membro de uma família
- Decisões com conteúdo administrativo.

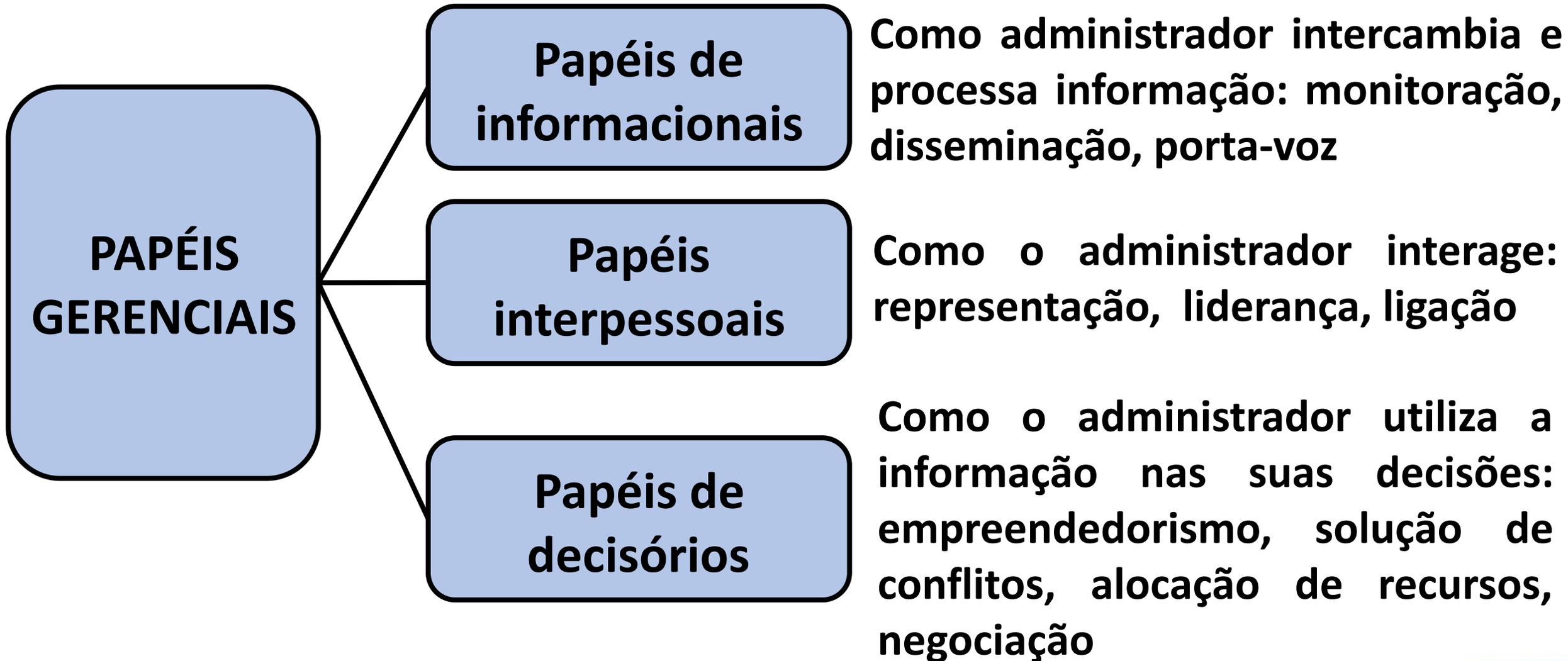
Administrador nas profissões técnicas: Exemplo: Pesquisadores, Engenheiros, Médico, Advogados - Atividades que exigem habilidades de planejamento.

Administrador nas organizações: Exemplo: Pessoas responsáveis pelo desempenho de outras pessoas - Atividades que exigem habilidades de planejar, organizar, liderar, executar e controlar.

Administração é uma arte - uma profissão ou uma área de ação humana que envolve a aplicação de habilidades específicas. Algumas pessoas revelam habilidades excepcionais como administradores, nos mais variados tipos de organizações e empreendimentos humanos.

Administradores são todas as pessoas responsáveis por recursos, com outras pessoas ou seus instrumentos de trabalho.

OS DEZ PAPÉIS DOS GERENTES, SEGUNDO MINTZBERG



COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Competência Intelectuais

Habilidade de pensar e habilidade conceitual.

Competências Interpessoais

Diversidade de pessoas. Entender processo motivacional. Liderar indivíduos e grupos.
Capacidade de comunicação.

Competência Técnica

Produto de aprendizagem e de experiência prática.
Conhecimentos específicos dos papéis do gerente, equipe e organização.

Competência Intrapessoal

Reflexão e ação da pessoa a respeito dela própria (autoanálise, autocontrole, automotivação, autoconhecimento, capacidade de organização pessoal e administração do próprio tempo)

OS DEZ PAPÉIS DOS GERENTES, SEGUNDO MINTZBERG

CATEGORIA	PAPEL	ATIVIDADE
INTERPESSOAL	Representação	Assume deveres cerimoniais e simbólicos, representa a organização, acompanha visitantes e assina documentos legais.
	Liderança	Dirige e monitora as pessoas, treina, aconselha, orienta e se comunica com os subordinados.
	Ligação	Mantém redes de comunicação dentro e fora da organização, usa malotes, telefonemas e reuniões.
INFORMACIONAL	Monitoração	Manda e recebe informação, lê revistas e relatórios e mantém contatos pessoais.
	Disseminação	Envia informação para os membros de outras organizações envia memorandos e relatórios, telefonemas e contatos.
	Porta-voz	Transmite informações para pessoas de fora, por meio de conversas, relatórios e memorandos / ofícios.
DECISÓRIA	Empreendedorismo	inicia projetos, identifica novas ideias, assume riscos, delega responsabilidades e ideias para outros.
	Resolução de conflitos	Toma ação corretiva em disputas ou crises, resolve conflitos entre subordinados, adapta o grupo a crises e mudanças.
	Alocação de recursos	Decide a quem atribui recursos. Programa, orça e estabelece prioridades.
	Negociação	Representa interesses da organização em negociações com sindicatos, em vendas, compras ou financiamentos

PAPÉIS DOS GERENTES, SEGUNDO MINTZBERG

Papéis interpessoais: representam as relações com outras pessoas e estão relacionados às habilidades humanas. Mostram como o administrador interage com as pessoas e influencia seus subordinados.

Papéis informacionais: descrevem as atividades para manter e desenvolver uma rede de informações. Um administrador no nível institucional passa em média cerca de 75% do seu tempo trocando informações com outras pessoas dentro e fora da organização. Mostram como o administrador intercambia e processa a informação.

Papéis decisórios: envolvem eventos e situações em que o administrador deve fazer uma escolha.

Esses papéis requerem tanto habilidades humanas como conceituais. Mostram como o administrador utiliza a informação em suas decisões.

TRÊS TIPOS DE HABILIDADES GERENCIAIS E SUA RELAÇÃO COM A POSIÇÃO NA HIERARQUIA, SEGUNDO KATZ

**ADMINISTRAÇÃO
SUPERIOR**

**Habilidades
conceituais**

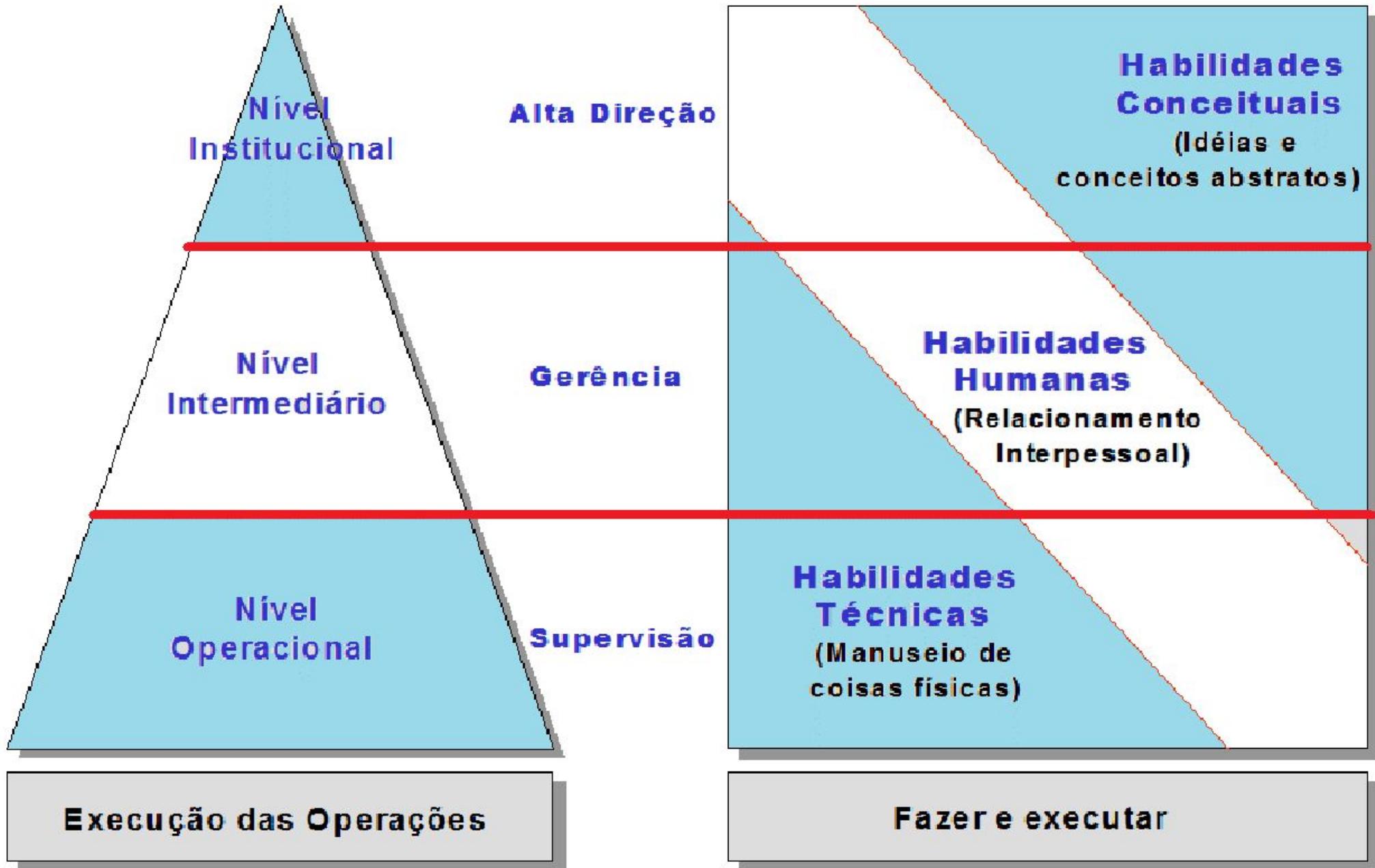
**GERÊNCIA
INTERMEDIÁRIA**

**Habilidades
humanas**

**SUPERVISÃO DE
PRIMEIRA LINHA**

**Habilidades
técnicas**

TRÊS TIPOS DE HABILIDADES GERENCIAIS E SUA RELAÇÃO COM A POSIÇÃO NA HIERARQUIA SEGUNDO KATZ



TRÊS TIPOS DE HABILIDADES GERENCIAIS E SUA RELAÇÃO COM A POSIÇÃO NA HIERARQUIA, SEGUNDO KATZ

Habilidades técnicas: envolvem o uso de conhecimento especializado e a facilidade na execução de técnicas relacionadas ao trabalho e aos procedimentos de realização.

É o caso de habilidade em contabilidade, programação de computador, engenharia, etc. As habilidades técnicas estão relacionadas ao fazer, isto é, ao trabalho com “coisas”, como processos materiais ou objetos físicos e concretos.

É relativamente fácil trabalhar com coisas e com números porque eles são estáticos e inertes, não contestam nem resistem à ação do administrador.

TRÊS TIPOS DE HABILIDADES GERENCIAIS E SUA RELAÇÃO COM A POSIÇÃO NA HIERARQUIA, SEGUNDO KATZ

Habilidades humanas: estão relacionadas ao trabalho com pessoas e referem-se à facilidade de relacionamento interpessoal e grupal. Envolvem a capacidade de comunicar, motivar, coordenar, liderar e resolver conflitos pessoais ou grupais.

O desenvolvimento da cooperação dentro da equipe, o encorajamento da participação, sem medos ou receios, e o envolvimento das pessoas são aspectos típicos de habilidades humanas – saber trabalhar com pessoas e por meio das pessoas.

TRÊS TIPOS DE HABILIDADES GERENCIAIS E SUA RELAÇÃO COM A POSIÇÃO NA HIERARQUIA, SEGUNDO KATZ

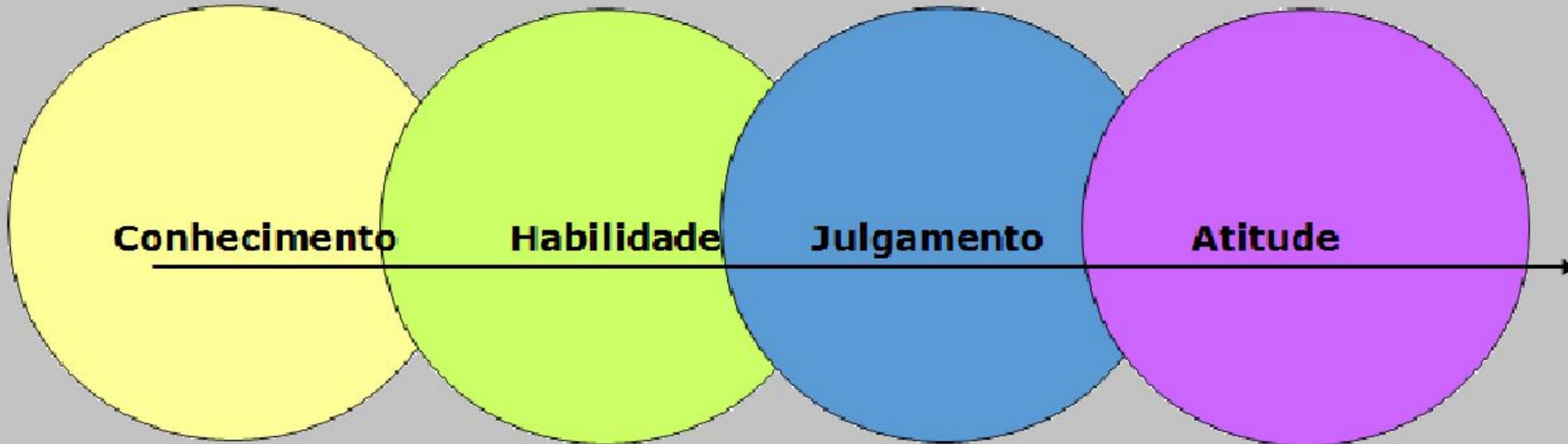
Habilidades conceituais: envolvem a visão da organização ou da unidade organizacional como um todo, a facilidade em trabalhar com ideias e conceitos, teorias e abstrações.

Um administrador com habilidades conceituais está apto a compreender as várias funções da organização, complementá-las entre si, entender como a organização se relaciona com seu ambiente e como as mudanças em uma parte da organização afetam o restante dela.

As habilidades conceituais estão relacionadas com o pensar, o raciocinar, o diagnóstico das situações e a formulação de alternativas de solução para os problemas. Representam as capacidades cognitivas mais sofisticadas do administrador e que lhe permitem planejar o futuro, interpretar a missão, desenvolver a visão e perceber oportunidades onde ninguém enxerga nada.

À medida que um administrador faz carreira e sobe na organização, ele precisa, cada vez mais, desenvolver as suas habilidades conceituais para não limitar a sua empregabilidade (capacidade de conquistar e manter um emprego, pois conquistá-lo pode até ser fácil; o mais difícil é mantê-lo a longo prazo).

COMPETÊNCIAS DURÁVEIS DO ADMINISTRADOR



Saber

- Know-how
- Aprender a aprender
- Aprender continuamente
- Ampliar conhecimento
- Transmitir conhecimento
- Compartilhar conhecimento

Saber Fazer

- Aplicar conhecimento
- Visão global e sistêmica
- Trabalho em equipe
- Liderança
- Motivação
- Comunicação

Saber Analisar

- Avaliar a situação
- Obter dados e informação
- Ter espírito crítico
- Julgar os fatos
- Ponderar com equilíbrio
- Definir prioridades

Saber fazer acontecer

- Atitude empreendedora
- Inovação
- Agente de mudança
- Assumir riscos
- Foco em resultados
- Auto-realização

COMPETÊNCIAS DURÁVEIS DO ADMINISTRADOR

Conhecimento: todo o acervo de informações, conceitos, ideias, experiências e aprendizagens que o administrador possui a respeito de sua especialidade. Como o conhecimento se diversifica a cada instante em função da mudança e da inovação que ocorrem com intensidade cada vez maior, o administrador precisa se atualizar constantemente e renová-lo continuamente. Isso significa aprender a aprender, a ler, a ter contato com outras pessoas e profissionais e, sobretudo, reciclar-se continuamente para não se tornar obsoleto e ultrapassado em seus conhecimentos.

Todavia, as empresas estão repletas de profissionais com excelentes currículos e um enorme cabedal de conhecimentos, mas que não são capazes de transformar a sua bagagem pessoal em contribuições efetivas ao negócio e criar valor para a organização.

Eles têm o conhecimento para si, e não disponível para a organização. Têm o conhecimento, mas não sabem como utilizá-lo ou aplicá-lo. O conhecimento é necessário e fundamental; mas não é suficiente para o sucesso profissional. Ele precisa ser adicionado a duas outras competências duráveis: perspectiva e atitude.

COMPETÊNCIAS DURÁVEIS DO ADMINISTRADOR

Perspectiva: capacidade de colocar o conhecimento em ação, saber transformar a teoria em prática e aplicar o conhecimento na análise das situações e solução dos problemas e na condução do negócio. Não basta apenas possuir o conhecimento; ele pode ficar apenas em estado potencial.

É necessário saber utilizá-lo. A perspectiva representa a habilidade de colocar em ação os conceitos e as ideias abstratas que estão na mente do administrador; visualizar as oportunidades que nem sempre são percebidas pelas pessoas comuns e transformá-las em novos produtos, serviços ou ações pessoais. Na realidade, a perspectiva é a condição pessoal que torna o administrador capaz de diagnosticar situações e propor soluções criativas e inovadoras.

É a perspectiva que dá autonomia e independência ao administrador, que não precisa perguntar ao chefe o que deve fazer e como fazer nas suas atividades. Contudo, o conhecimento e a perspectiva são fundamentais, mas carecem de outra competência durável: o julgamento.

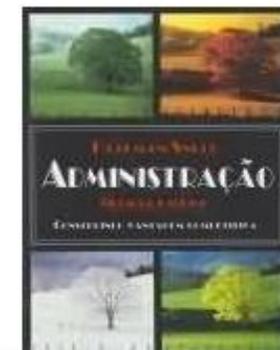
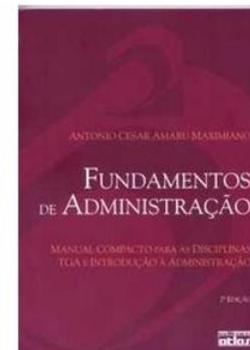
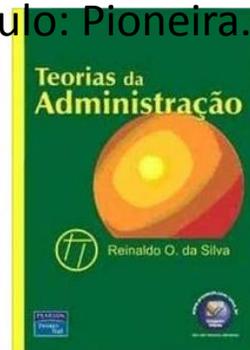
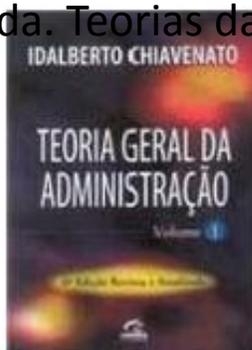
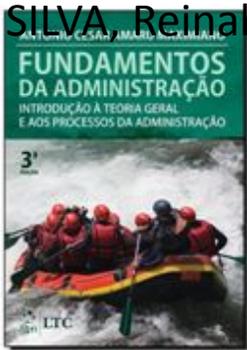
COMPETÊNCIAS DURÁVEIS DO ADMINISTRADOR

Julgamento: o administrador precisa saber analisar e avaliar a situação com clareza, obter informações suficientes para julgar os fatos com espírito crítico, ponderar com equilíbrio e definir prioridades. Isso é fundamental para tomar decisões.

Atitude: comportamento pessoal do administrador diante de situações com que se defronta no seu trabalho. A atitude representa o estilo pessoal de fazer as coisas acontecerem, a maneira de liderar, motivar, comunicar e levar as coisas para a frente. Envolve o impulso e a determinação de inovar e a convicção de melhorar continuamente; o espírito empreendedor, o inconformismo com os problemas atuais e, sobretudo, a facilidade de trabalhar com outras pessoas e convencê-las. É esta competência durável que transforma o administrador em um agente de mudança nas empresas e nas organizações, e não simplesmente um agente de conservação e manutenção do status quo.

Referências

- ALENCASTRO, M. S. C. Ética empresarial na prática: liderança, gestão e antagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.
- BATEMAN, T. S., SNELL, S. A. Administração: construindo uma vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 2009.
- CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. 5ª Ed. Barueri - São Paulo: Manole. 2014.
- CHIAVENATO, I. Administração nos novos tempos. 3ªrd Ed. São Paulo: Manole. 2014– 8ª Reimpressão
- KWASNICKA, Eunice Lacava. Introdução à Administração. 6ª ed. São Paulo. Atlas. 2007.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Fundamentos de Administração – Manual Compacto Para Cursos de Formação Tecnológica e Sequenciais. São Paulo: Atlas. 2009.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Introdução à Administração. 8ª ed. rev. e ampl. - São Paulo: Atlas. 2011.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração – Da Revolução Urbana a Revolução Digital. 8ª ed. - São Paulo: Atlas. 2017.
- Maximiano, A. C. A. Fundamentos da Administração : introdução à teoria geral e aos processos da administração. 3. ed. - Rio de Janeiro : LTC, 2015
- MOREIRA, Elisabete de Abreu e Lima. Administração Geral e Pública – para concursos. Salvador – Bahia. Juspódivm. 2016.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. A Moderna Administração Integrada. São Paulo: Atlas. 2013.
- SILVA, Reinaldo O. da. Teorias da Administração. São Paulo: Pioneira. 2001





Prof. Jorge Augusto Costa
86 9.98515570 WhatsApp
Jct.jac2705@gmail.com



ATÉ A PRÓXIMA AULA!

