

Noções de Administração Geral

1 Evolução da administração 1.1. Principais abordagens da administração (clássica até contingencial)

Existem muitas teorias administrativas, porém a FGV concentra boa parte das questões desse assunto em quatro teorias: **Administração Científica, Teoria Clássica, Teoria da Burocracia e Teoria dos Sistemas.**

Existem duas questões clássicas da FGV sobre esse assunto. A primeira consiste em apresentar características de uma teoria no enunciado e solicitar que o candidato a identifique. A segunda solicita que o candidato assinale a alternativa que descreve uma característica de uma determinada teoria. Apesar do formato diferente, o que é cobrado é essencialmente o mesmo: características das teorias administrativas. Portanto, lembrar juntos as principais expressões das teorias administrativas mais cobradas!

Administração Científica: ênfase nas tarefas, abordagem de baixo para cima, foco no ambiente interno (abordagem de sistema fechado), conceito de homem econômico, organização racional do trabalho, tempos e movimentos, estudo da fadiga humana, divisão do trabalho, desenho de cargos e tarefas. Principal autor: Taylor.

Teoria clássica: ênfase na estrutura, abordagem de cima para baixo, foco no ambiente interno (abordagem de sistema fechado), conceito de homem econômico. Principal autor: Fayol. As seguintes contribuições do Fayol são relevantes para provas: a) funções básicas de uma empresa: técnicas, comerciais, financeiras, segurança, contábeis e administrativas; b) processo administrativo é composto pelas seguintes funções: previsão, organização, comando, coordenação e controle (POC3); c) 14 princípios da administração: divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação dos interesses individuais aos gerais, remuneração justa, centralização, cadeia escalar, ordem, equidade, estabilidade do pessoal, iniciativa e espírito de equipe.

Teoria da Burocracia: normas e regulamentos têm caráter legal, comunicações formais, caráter racional-legal, meritocracia, profissionalização da administração, funcionamento previsível. A aplicação da burocracia conduziu a diversos problemas/disfunções, tais como: apego excessivo às normas, excesso de papelório, forte resistência à mudança, despersonalização das relações, atendimento de baixa qualidade, perda de foco nos objetivos organizacionais, sinais distintivos de autoridade.

Teoria dos Sistemas: a organização é um sistema (conjunto de elementos interdependentes que interagem de forma dinâmica para atingir um objetivo, operando sobre entradas e fornecendo saídas). Homeostasia: autorregulação interna do sistema. Entropia: tendência negativa de levar um sistema à desintegração. Equifinalidade: capacidade de um sistema atingir uma mesma finalidade por meio de diversos caminhos. Morfogênese: capacidade de um sistema se adaptar ao ambiente. A teoria de sistemas adota o conceito de homem funcional.

Fique atento aos conceitos de **Equifinalidade** e **Homeostasia**, pois são muito cobrados!

2 Processo administrativo. 2.1) Funções de administração: planejamento, organização, direção e controle.

O **processo administrativo** consiste no **conjunto de funções administrativas realizadas, de forma coordenada e interrelacionada, para que uma organização atinja seus objetivos.** Henri Fayol, engenheiro francês do início do século XX, foi o primeiro a definir quais seriam as funções de um administrador.

Embora possa parecer um pouco diferente nos editais e em algumas questões, prevalece na doutrina que o processo administrativo é composto pelas funções de **planejamento, organização, direção e controle.**

A questão clássica da Fundação Getúlio Vargas – FGV nesse assunto consiste em misturar as atividades realizadas em cada uma dessas funções, por isso peça que leia com atenção o quadro abaixo:

Planejamento	Organização	Direção	Controle
Definir a missão	Dividir o trabalho	Designar as pessoas	Definir os padrões
Formular objetivos	Designar as atividades	Coordenar os esforços	Monitorar o desempenho
Definir os planos para alcançar os objetivos	Agrupar as atividades em órgãos e cargos	Comunicar	Ação corretiva
Programar as atividades	Alocar recursos	Motivar	
	Definir autoridade e responsabilidade	Liderar e orientar	

2.2 Processo de planejamento. 2.2.1) Planejamento estratégico: visão, missão, valores e objetivos estratégicos.

No que trata de planejamento e gestão estratégica, existem duas questões clássicas da FGV: 1) Exige o conhecimento acerca dos conceitos dos tipos de planejamento; 2) Descreve características de uma ferramenta de planejamento no enunciado e pede para o candidato identificá-la.

Conceitos básicos de planejamento

Planejamento estratégico: elaborado pela alta administração. Trata-se de um planejamento compreensivo (envolve toda a organização) de adaptação da organização ao ambiente. É um planejamento genérico e que orienta toda a organização para o longo prazo.

Planejamento tático: elaborado pelos gerentes para determinada unidade organizacional (departamento). Esse planejamento foca no médio prazo e serve de ligação entre o planejamento estratégico e o planejamento operacional. Os principais exemplos de planos táticos, segundo Chiavenato são: planos de produção, financeiros, marketing, recursos humanos e políticas.

Planejamento operacional: elaborado pelos supervisores para determinadas tarefas. É um planejamento que se preocupa com “O que fazer” e em “como fazer” as atividades cotidianas. É orientado para a eficiência e para o curto prazo. Os quatro principais planos operacionais são: procedimentos, orçamentos, programas e regulamentos.

Missão: expressão da essência da entidade, de seus propósitos, ou, mais precisamente, da sua própria **razão de existir**.

Visão: traduz uma imagem de **futuro ideal** construída a partir do consenso dos membros de uma organização.

Valores: conjunto de princípios e crenças fundamentais de uma empresa. Fornecem sustentação na tomada de decisão e na elaboração de políticas organizacionais.

Objetivos estratégicos: conjunto de objetivos de longo prazo estabelecidas por uma organização para direcionar seus esforços e alcançar sua visão e missão. Possuem Esses objetivos refletem as prioridades principais da organização, considerando o ambiente

Jamais confunda o conceito de Missão e Visão!

Principais ferramentas de planejamento

Matriz SWOT: Usada para realizar o diagnóstico organizacional. O uso dessa ferramenta divide-se em duas partes: análise interna e análise externa. Na análise interna, identificam-se forças e fraquezas. Na análise externa, identificam-se oportunidades e ameaças.

Matriz BCG: Usada para realizar análise do portfólio de produtos e formular estratégias. Classifica os produtos a partir de duas variáveis: participação da empresa no mercado e crescimento do mercado. Os produtos são classificados em: vaca leiteira, estrela, interrogação e abacaxi.

Matriz Ansoff: Usada para formular estratégias. Propõe quatro estratégias: penetração de mercado (mercado tradicional + produto tradicional), diversificação (novo mercado + novo produto), desenvolvimento de mercado (novo mercado + produto tradicional), desenvolvimento de produto (mercado tradicional + novo produto).

Balanced Scorecard – BSC: Usada para monitorar e acompanhar a implantação da estratégia organizacional. Divide-se em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Pode ser usada em organizações públicas, desde que adaptada.

Matriz GUT: Serve para priorização de problemas. Utiliza três variáveis para classificação dos problemas: gravidade (variável relacionada ao impacto), urgência (variável relacionada ao prazo), tendência (variável relacionada ao potencial de crescimento do problema).

Matriz SWOT é um clássico das provas da FGV

2.2.2) Análise competitiva e estratégias genéricas.

Análise competitiva é o processo de estudar e compreender o ambiente competitivo no qual uma empresa ou indivíduo está inserido. Em provas da FGV, as questões exigem conhecimento sobre o modelo de 5 Forças de Michael Porter e as estratégias genéricas propostas por esse mesmo autor.

O modelo das **5 forças de Porter** é uma ferramenta de análise estratégica que avalia a atratividade e a competitividade de um mercado, considerando cinco fatores principais:

1. **Ameaça de novos entrantes:** Mede o impacto de novos competidores no mercado e as barreiras de entrada, como custos iniciais, regulamentações e diferenciação de produto.
2. **Poder de barganha dos fornecedores:** Analisa a capacidade dos fornecedores de influenciar preços e condições, considerando o número de fornecedores, sua importância e a possibilidade de substituí-los.
3. **Poder de barganha dos clientes:** Examina o poder dos clientes de negociar preços e condições, dependendo de fatores como sua concentração e a disponibilidade de alternativas.
4. **Ameaça de produtos ou serviços substitutos:** Avalia o risco de que produtos ou serviços alternativos atendam às mesmas necessidades dos clientes.

5. **Rivalidade entre concorrentes existentes:** Observa a intensidade da competição entre empresas já estabelecidas, influenciada por fatores como número de concorrentes, crescimento do mercado e diferenciação.

As **estratégias genéricas** são estratégias que podem ser adotadas por empresas de diferentes segmentos para obter vantagem competitiva. Segundo Michael Porter, existem elas são:

- a. **Liderança em custo:** Focar na redução de custos para oferecer produtos ou serviços a preços mais baixos que os concorrentes, mantendo qualidade aceitável. É ideal para mercados sensíveis a preço.
- b. **Diferenciação:** Oferecer produtos ou serviços únicos e percebidos como superiores pelos clientes, o que justifica preços mais altos. Exemplos incluem design exclusivo, tecnologia avançada ou excelente atendimento.
- c. **Foco (ou nicho):** Concentrar esforços em um segmento específico de mercado, atendendo suas necessidades de forma mais eficaz que os concorrentes. Pode ser combinada com liderança em custo ou diferenciação dentro do nicho escolhido.

2.2.3) Administração por objetivos.

A Administração por Objetivos (APO) é uma abordagem de gestão, popularizada por Peter Drucker, que enfatiza o estabelecimento de objetivos claros, mensuráveis e alinhados às metas organizacionais, com foco na participação e no desempenho. Dentre suas principais características, temos: definição de objetivos em conjunto pelos líderes e subordinados, mensurabilidade dos objetivos, acompanhamento contínuo do progresso, avaliação de desempenho com base e foco nos resultados.

2.2.4) Processo decisório

Processo decisório é um tópico que oferece um custo-benefício ruim, pois é extenso e não é muito cobrado. Vamos nos ater ao que é fundamental.

O processo decisório é o conjunto de etapas ou atividades realizadas para identificar, analisar e escolher a melhor alternativa entre diferentes opções disponíveis, com o objetivo de resolver problemas ou aproveitar oportunidades dentro de uma organização. Em um processo decisório temos os elementos descritos na tabela a seguir:

Elementos	Características
Tomador de decisão	A empresa/indivíduo que faz a escolha entre as alternativas de ação.
Objetivo	Refletem o que o tomador de decisão pretende alcançar com as ações que empreende a partir da decisão.
Preferências	Refletem os critérios que o tomador de decisão usa para fazer a decisão.
Estratégia	Curso da ação que tomador de decisão adota para atingir seus objetivos.
Situação	Aspectos e circunstâncias que envolvem o tomador de decisão e afetam a decisão.
Resultado	Corresponde a consequência da adoção de uma estratégia.

O processo decisório é influenciado pelas características pessoais de quem está tomando a decisão, tais como inteligência, nível social, costumes e crenças.

Quanto ao ineditismo, as decisões podem ser classificadas em decisões programadas ou decisões não programadas.

Decisões programadas são as decisões rotineiras destinadas a resolver problemas cotidianos e que ocorrem regularmente. Em muitos casos as respostas já estão padronizadas de acordo com a experiência passada. As decisões programadas já integram o acervo de soluções da organização, por isso tendem a ser descentralizadas.

Decisões não programadas: decisões que escapam das condições habituais (envolvem maior risco e incerteza) e, por isso dependem do julgamento profissional. São decisões mais complexas e para as quais as respostas padronizadas não se mostram efetivas, por isso tendem a ser centralizadas.

Decisões programadas	Decisões não programadas
Baseadas em dados adequados	Baseadas em dados inadequados
Dados repetitivos	Dados únicos e novos
Tomadas em condições estáticas e imutáveis	Tomadas em condições dinâmicas e mutáveis
Baseadas em certeza e sob condições de previsibilidade	Baseadas na incerteza e sob condições de imprevisibilidade
Podem ser computacionais	Dependem do julgamento profissional
Decisão são descentralizadas para os subordinados	Decisões são centralizadas

Quanto ao nível organizacional, as decisões podem ser estratégicas, táticas ou operacionais. Decisões estratégicas são realizadas pela alta administração, não programadas e determinam os objetivos gerais, o propósito e a direção de toda a organização. Decisões táticas são realizadas pelos gerentes intermediários e envolvem o desenvolvimento de táticas de um departamento inteiro. Decisões operacionais são tomadas pelo nível mais baixo da estrutura organizacional e se preocupam em determinar como as operações, as rotinas e a execução das tarefas devem ser realizadas.

2.3) Organização. 2.3.1) Estrutura organizacional.

As **organizações** são grupos estruturados de pessoas que se juntam para alcançar objetivos comuns. Surgem como resposta à necessidade dos indivíduos de alcançar metas mais ambiciosas, impossíveis de serem atingidas individualmente, em virtude da complexidade e da variedade das tarefas inerentes ao trabalho a se efetuar.

Não confunda o sentido de “organização” como entidade social (grupo de pessoas que se juntam para alcançar objetivos comuns) com o sentido de função administrativa responsável pela alocação de atividades e autoridade.

O produto da função administrativa de organização é a estrutura organizacional, que é sistema formal que define como as atividades, responsabilidades e autoridade são distribuídas, coordenadas e controladas dentro de uma organização. A estrutura organizacional é representada graficamente em um organograma.

Principais conceitos relacionados à Estrutura Organizacional

Especialização do trabalho: grau em que as tarefas dentro da organização estão subdivididas em funções isoladas.

Cadeia de comando: linha de autoridade que vai do topo da organização até o escalão mais baixo. Define a autoridade hierárquica/linear.