

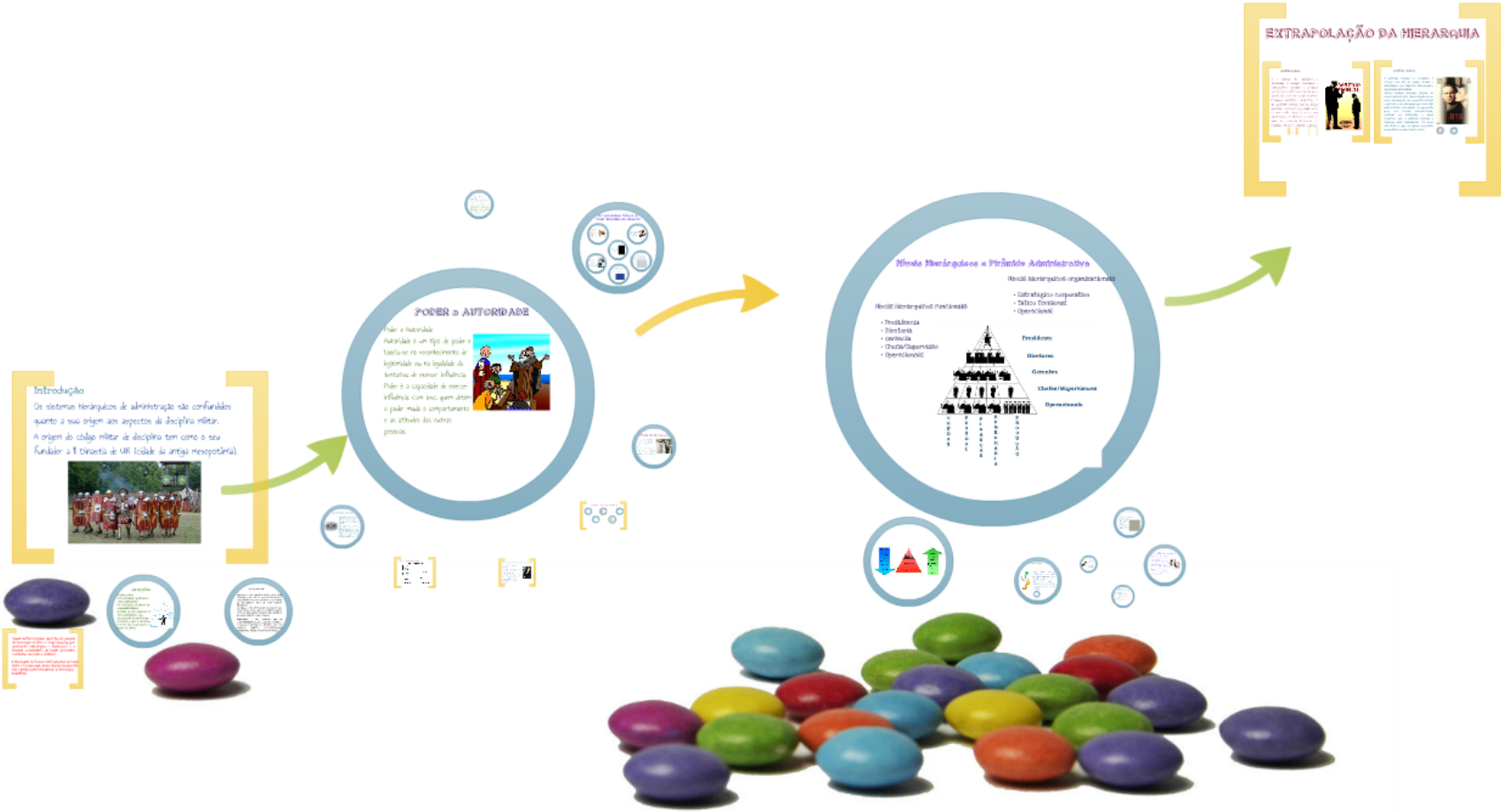
Hierarquia, Níveis Hierárquico e Pirâmide Administrativa

Prof. Marco Antonio Stephano
2023



Hierarquia, Níveis Hierárquico e Pirâmide Administrativa

Prof. Marco Antonio Stephano
2012



Introdução

Os sistemas hierárquicos de administração são confundidos quanto a sua origem aos aspectos da disciplina militar.

A origem do código militar de disciplina tem como o seu fundador a III Dinastia de UR (cidade da antiga mesopotâmia).



Depois destes achados, duas são as origens da hierarquia militar: a Grega (anciões, juiz sacerdote, estrategas e taxiarcos) e a Romana (comandante da legião (generais), centurião, decurião e soldado).

A hierarquia se tornou mais soberana na Idade Média e Renascença, sendo depois incorporada nas organizações executivas na Revolução Industrial.

DEFINIÇÕES

Organograma:
Representação gráfica de uma organização é a ordenação da escala de responsabilidades de cada um dos membros de uma organização, que desempenha incumbências definidas, o qual é investido de maior ou menor poder de tomar decisões.



DEFINIÇÕES (cont.)

Supervisão - corresponde ao menor ação do nível hierárquico, em que um profissional passa a responsabilizar-se pela coordenação do trabalho de subordinados, além de suas próprias atribuições

Liderança - está estritamente relacionado com supervisionar. Líder significa literalmente guia, condutor. Dele deriva liderança que designa a ação de influenciar outras pessoas..

Supervisor - são pessoas que se responsabilizam pelas decisões, orientam e concluem negócios ou tarefas, mas não mantêm contato sistematicamente constante e direto com os subordinados.



PODER e AUTORIDADE

Poder e Autoridade

Autoridade é um tipo de poder e baseia-se no reconhecimento de legitimidade ou na legalidade da tentativa de exercer influência. Poder é a capacidade de exercer influência. Com isso, quem detém o poder muda o comportamento e as atitudes das outras pessoas.



Base da Autoridade: Duas visões.

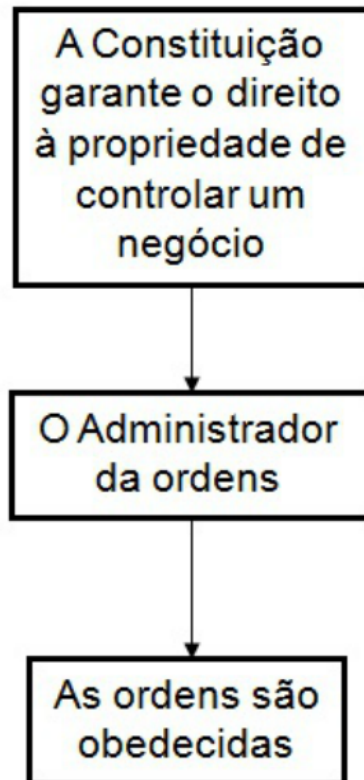
Visão Clássica - Nas organizações americanas, a administração tem o direito de dar ordens legais e os subordinados têm a obrigação de obedecer.



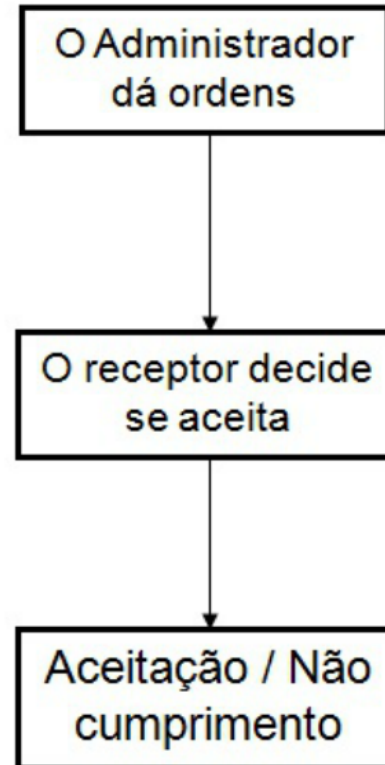
Visão da Aceitação - é a aceitação por influência, por parte do influenciado, porque é este quem decide se cumpre as leis em todas as circunstâncias ou não, mas a maior parte é aceita pelos membros da organização, vindo ordens da autoridade formal.

As duas visões do poder

Duas visões da Autoridade Formal



VISÃO CLÁSSICA



VISÃO DE ACEITAÇÃO

Condições simultâneas de aceitação de autoridade:

- Ele pode entender e entende a comunicação
- No momento de sua decisão ele acredita que ela não é incoerente com o propósito da organização.
- No momento de sua decisão ele acredita que ela seja compatível com o seu interesse pessoal com um todo;
- Ela está apto mental e fisicamente a cumpri-la



As Fontes de Poder (John French & Bertram Raven)

O Poder de Recompensas - baseia-se em quem (o influenciador) tenha a capacidade de recompensar (outra (influenciado) pelo cumprimento de ordens ou pela realização de outras exigências. Dão as recompensas são melhor usadas para reforçar as ações desejáveis dos subordinados, e não como "suborno" para realização de tarefas. (recompensa = férias, elogio, participação em eventos, cursos, reconhecimento, etc.)

O Poder Coercitivo - é o tipo negativo do poder de recompensas, onde a punição pode ir desde do pedido de pagamento até a perda do emprego. Como quase geralmente é usado para manter um padrão mínimo de desempenho ou conformidade entre os subordinados.



O Poder Legítimo - este poder tanto pode ser de cima para baixo ou de baixo para cima ou seja o encarregado de um setor exige que se cumpra um certo horário e, concomitantemente, o líder exige que o gerente use o cartão para entrar na empresa.



O Poder da Competência - é o que podemos chamar de conhecer do assunto, pois nele temos total confiança ao que ele nos recomenda.

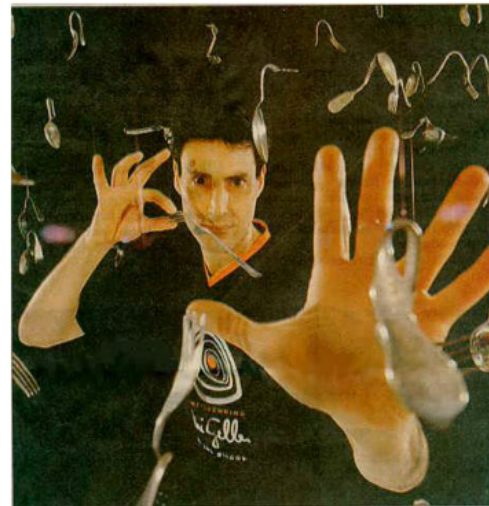


O Poder da Referência - existe no colega de trabalho que nos atrai ao seu lado na hora das reuniões de departamento pelo seu carisma e pelo nível de prestígio e admiração.

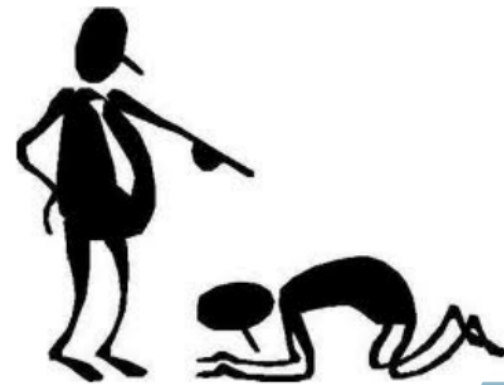


O Poder de Recompensas - baseia-se em quem (o influenciador) tenha a capacidade de recompensar outra (influenciado) pelo cumprimento de ordens ou pela realização de outras exigências. Onde as recompensas são melhor usadas para reforçar as ações desejáveis dos subordinados, e não como "suborno" para realização de tarefas. (recompensa = folga, elogio, participação em evento, curso, reconhecimento, etc.);

O Poder Coercitivo - é o lado negativo do poder de recompensa, onde a punição pode ir desde a perda de pequenos privilégios até a perda do emprego. Este poder geralmente é usado para manter um padrão mínimo de desempenho ou conformidade entre os subordinados;



O Poder Legítimo - este poder tanto pode ser de cima para baixo ou de baixo para cima, ou seja o encarregado de um setor exige que se cumpra um certo horário e concomitantemente, o vigia exige que o gerente use o crachá para entrar na empresa;



O Poder da Competência - é o
que podemos chamar de
conhecedor do assunto, pois
nele temos total confiança ao
que ele nos recomenda;



O Poder da Referência - existe no colega de trabalho que nos atrai ao seu lado na hora das reuniões de departamento pelo seu carisma e pelo nível de prestígio e admiração.



○ Poder das Organizações

Face Negativa - geralmente é expressa em termos de domínio-submissão: se eu vencer, você perde.

Face Positiva - é caracterizada por uma preocupação com os objetivos do grupo, isso implica em exercer a influência em favor de e não sobre os outros.



Características Básicas do Poder Exercido com Sucesso

1) Não se movem a fonte de seu poder. Mantém suas ações coerentes com as expectativas das pessoas. Por exemplo não tentam aplicar a um campo de poder de competência de outro campo.



2) Reconhecem os diversos custos, riscos e benefícios das cinco bases do poder. Utilizam-se na base de poder que seja apropriada para uma situação ou pessoa em particular.



3) Admitem-se que cada uma das cinco bases de poder tem seus méritos. Tentam desenvolver suas habilidades e sua credibilidade.



4) Possuem objetivos de carreira que lhes permite desenvolver e usar o poder. Buscam cargos que vão desenvolver suas habilidades que façam as pessoas sentirem-se dependentes deles, e empregam um tipo de poder com o qual se sentem confortáveis.



6) Compreendem que o poder é necessário para realizar as coisas. Sentem-se confortáveis usando o poder.



5) Agem com maturidade e exercitam o autocontrole. Evitam demonstrações egoístas e impulsivas de seu poder e tentam não ser desnecessariamente dependentes com os que estão ao seu redor.



1) São sensíveis a fonte de seu poder. Mantêm suas ações coerentes com as expectativas das pessoas. Por exemplo: não tentam aplicar a um campo de poder de competência de outro campo.



2) Reconhecem os diversos custos, riscos e benefícios das cinco bases do poder. Utilizam-se na base de poder que seja apropriada para uma situação ou pessoa em particular.



3) Admitem-se que cada uma das cinco fases de poder tem seus méritos. Tentam desenvolver suas habilidades e sua credibilidade



4) Possuem objetivos de carreira que lhes permite desenvolver e usar o poder. Buscam cargos que vão desenvolver suas habilidades, que façam as pessoas sentirem-se dependentes deles, e empregam um tipo de poder com o qual se sintam confortáveis.



5) Agem com maturidade e exercitam o autocontrole. Evitam demonstrações egoístas e impulsivas de seu poder e temem não ser desnecessariamente ásperos com os que estão ao seu redor



6) Compreendem que o poder é necessário para realizar as coisas. Sentem-se confortáveis usando o poder.



Meios de Alcançar o Poder Organizacional

Atividades Extraordinárias - fazer mudanças, ser a primeira pessoa a ocupar um cargo ou obter sucesso após assumir riscos excepcionais, podem levar a um poder maior.

Visibilidade - ser notado, obter visibilidade aos olhos dos superiores, e até mesmo fazer com que certas atividades pareçam mais arriscadas do que na verdade são.

Relevância - resolver um autêntico problema organizacional pode ser uma fonte de sucesso e pode dar uma credibilidade extraordinária aos fatores atividade e visibilidade.

Patronos - ter um patrono ou um mentor - alguém que aconselhe em como ter sucesso na organização.

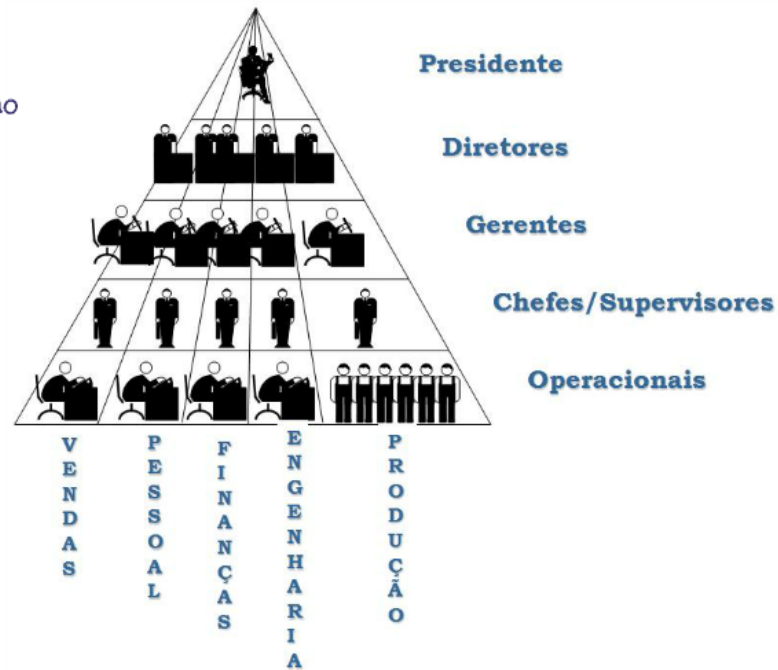
Níveis Hierárquicos e Pirâmide Administrativa

Níveis hierárquicos organizacionais

- Estratégico corporativo
- Tático Divisional
- Operacional

Níveis hierárquicos funcionais:

- Presidência
- Diretoria
- Gerência
- Chefia/Supervisão
- Operacionais





DELEGAÇÃO



Delegação é definida pela atribuição da autoridade formal e da responsabilidade por realizar atividades específicas que são atribuídas a outra pessoa. Sendo a delegação de poder de superiores a subordinados saudável, é necessária para o funcionamento eficiente de qualquer organização.



DELEGAÇÃO (cont.)



O que pode ser delegado a outrem é a autoridade e a responsabilidade, esta é a base do princípio escalar. Mas esta delegação de poder pode ser bem discutida, porque para um administrador delegar responsabilidade a um subordinado, ficará assim mesmo com a responsabilidade de prestar contas aos seus próprios superiores.

O QUE NÃO É DELEGAÇÃO



Não é abdicação: não é simplesmente uma questão de designar trabalhos para as pessoas e mandar que elas os realizem.

Não é abandono da responsabilidade do administrador

Não significa perda do controle

Não significa que o administrador evita tomar decisões.

Vantagem da Delegação

A vantagem mais importante da delegação é quanto mais tarefas os administradores são capazes de delegar, mais oportunidade terão de solicitar e aceitar maiores responsabilidades dos administradores de níveis mais altos. Delegando tarefas que exijam raciocínio e iniciativa, estamos livres para funcionar com o máximo de eficácia para nossas organizações



Barreiras da Delegação

Existem barreiras para a delegação:

Falta de confiança nos

subordinados

Resistência dos

subordinados

Tarefas melhores executados pelos

subordinados



Diretrizes Clássicas para a Delegação Eficaz:

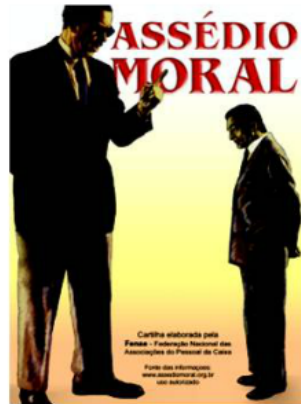
- Estabelecer uma linha clara de autoridade.
- Cada pessoa deve prestar contas a apenas a um superior
- Atribuir responsabilidade onde exista capacidade de informações suficiente para realiza-las por completos.
- Dar aos subordinados autoridades suficiente para realizar as tarefas delegadas.
- Certificar-se que os subordinados entendam que são responsáveis por resultados específicos.



EXTRAPOLAÇÃO DA HIERARQUIA

ASSÉDIO MORAL

É a exposição dos trabalhadores e trabalhadoras a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, em que predominam condutas negativas, relações desumanas e atéticas de longa duração, de um ou mais chefes dirigida a um ou mais subordinado(s), desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização, forçando-o a desistir do emprego.



ASSÉDIO SEXUAL

O assédio sexual no trabalho é sempre um ato de poder, sendo o assediador um superior hierárquico da pessoa assediada.

Vamos definir assédio sexual de uma maneira bem clara: trata-se de uma insinuação ou proposta sexual repetida e não desejada por uma das partes. Essa insinuação ou proposta pode ser verbal, subentendida, gestual ou física. Daí é fácil concluir que o assédio sexual é também uma chantagem: "Se você não fizer o que eu quero, eu posso prejudicar ou perseguir você."

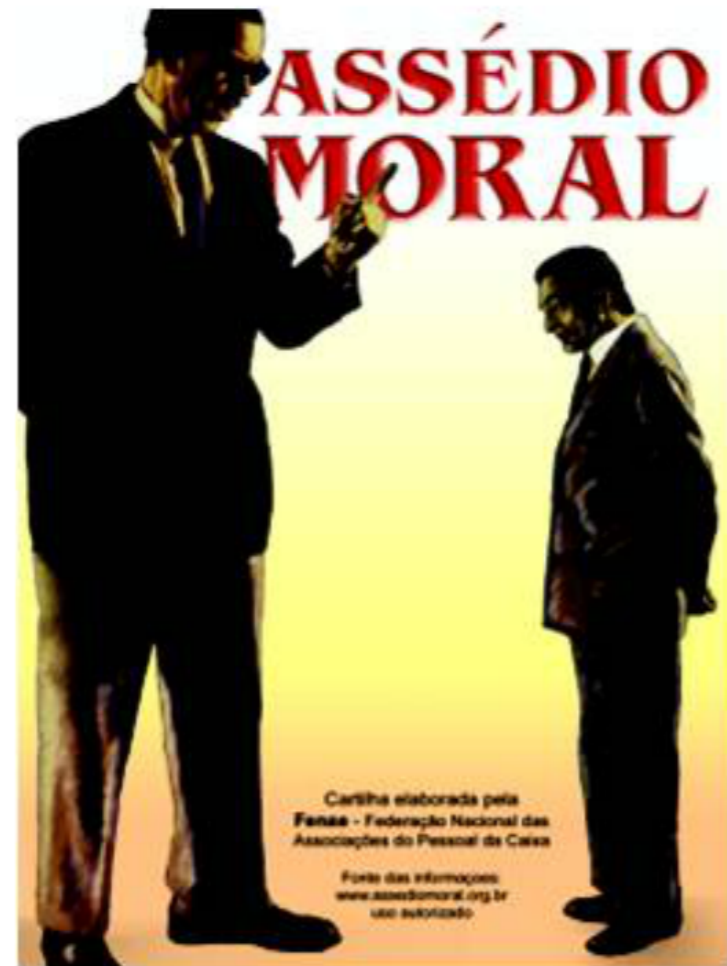


ASSÉDIO MORAL

É a exposição dos trabalhadores e trabalhadoras a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, em que predominam condutas negativas, relações desumanas e aéticas de longa duração, de um ou mais chefes dirigida a um ou mais subordinado(s), desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização, forçando-o a desistir do emprego.

Assédio Moral
O assédio moral é definido como o conjunto de atitudes e condutas que visam a humilhar, constranger, intimidar ou isolar o trabalhador, de modo a prejudicar sua saúde física e psicológica. É caracterizado por ser repetitivo e prolongado, ocorrendo durante a jornada de trabalho e no exercício das funções. O assédio moral pode ser praticado por um ou mais superiores hierárquicos contra um ou mais subordinados, ou ainda por colegas de trabalho.

Principais Características
- Repetição: O assédio moral ocorre de forma constante e repetitiva ao longo do tempo.
- Prolongamento: O assédio moral é prolongado, ocorrendo durante a jornada de trabalho e no exercício das funções.
- Hierarquia: O assédio moral ocorre em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas.
- Condutas Negativas: O assédio moral é caracterizado por condutas negativas, como humilhação, constrangimento, isolamento, etc.
- Desestabilização: O assédio moral desestabiliza a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização, forçando-o a desistir do emprego.



Assédio Moral

Caracteriza-se pela degradação deliberada das condições de trabalho em que prevalecem atitudes e condutas negativas dos chefes em relação a seus subordinados, constituindo uma experiência subjetiva que acarreta prejuízos práticos e emocionais para o trabalhador e a organização. A vítima escolhida é isolada do grupo sem explicações, passando a ser hostilizada, ridicularizada, inferiorizada, culpabilizada e desacreditada diante dos pares. Estes, por medo do desemprego e a vergonha de serem também humilhados associado ao estímulo constante à competitividade, rompem os laços afetivos com a vítima e, frequentemente, reproduzem e reatualizam ações e atos do agressor no ambiente de trabalho, instaurando o 'pacto da tolerância e do silêncio' no coletivo, enquanto a vítima vai gradativamente se desestabilizando e fragilizando, 'perdendo' sua autoestima.

Extrapolação da Hierarquia

Assédio Moral

Caracteriza-se Sintomas	Mulheres	Homens
Crises de choro	100	-
Dores generalizadas	80	80
Palpitações, tremores	80	40
Sentimento de inutilidade	72	40
Insônia ou sonolência excessiva	69,6	63,6
Depressão	60	70
Diminuição da libido	60	15
Sede de vingança	50	100
Aumento da pressão arterial	40	51,6
Dor de cabeça	40	33,2
Distúrbios digestivos	40	15
Tonturas	22,3	3,2
Idéia de suicídio	16,2	100
Falta de apetite	13,6	2,1
Falta de ar	10	30
Passa a beber	5	63
Tentativa de suicídio	-	18

ASSÉDIO SEXUAL

O assédio sexual no trabalho é sempre um ato de poder, sendo o assediador um superior hierárquico da pessoa assediada.

Vamos definir assédio sexual de uma maneira bem clara: trata-se de uma insinuação ou proposta sexual repetida e não desejada por uma das partes. Essa insinuação ou proposta pode ser verbal, subentendida, gestual ou física. Daí é fácil concluir que o assédio sexual é também uma chantagem: "Se você não fizer o que eu quero, eu posso prejudicar ou perseguir você."



ASSÉDIO SEXUAL (Cont.)

O ASSÉDIO não é cantada e nem paquera

Muita gente pensa que lutar contra o assédio sexual acabaria proibindo a cantada e a paquera no local de trabalho.

Ora, não é nada disso. A cantada e a paquera sempre existiram e elas têm todo o direito de continuar existindo. Sabemos que muitos colegas se apaixonam e alguns até se casam e ficam juntos pelo resto de suas vidas. A isso damos o nome de atração sexual recíproca e, às vezes, chamamos de amor. O assédio sexual, ao contrário, nunca é recíproco. Ele sempre tem o desejo e o poder de um lado só. O assédio é uma barganha sexual exigido em troca de alguma coisa. E nunca é demais lembrar que sexo só é bom quando as partes envolvidas querem.

ASSÉDIO SEXUAL (Cont.)

O que a Lei Brasileira diz Sobre ASSédio Sexual

Por enquanto, em termos nacional, o assédio sexual é enquadrado no artigo 146 do Código Penal, que versa sobre "Constrangimento Ilegal" - que prevê detenção de 3 meses a 1 ano ou multa.

Outro recurso é o artigo 1521 do Código Civil, que atribui ao empregador responsabilidade civil e, em tese, a vítima poderia exigir indenização da empresa.

De acordo com a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), o assédio sexual pode ser considerado falta grave, o que permite demitir o assediador por justa causa.

A Convenção Interamericana para Prevenir, Punir e Erradicar a Violência Contra a Mulher (Convenção de Belém do Pará, 1995) classifica o assédio sexual no trabalho "como uma das formas de violência contra a mulher" (Lei Maria da Penha).

Por fim, há projetos, como o da deputada Iara Bernardes, tramitando em Brasília, para enquadrar como crime o assédio sexual.

MUITO OBRIGADO

Prof. Lauro D. Moretto

Prof. Marco Antonio Stephano