

TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO



TGA

Prof Marion Mello

Teoria Geral da Administração – 1

PARTE 1

ADMINISTRAÇÃO, ORGANIZAÇÃO E TGA

Teoria Geral da Administração – 1

Conceituação: Administração

É o ato ou processo de gerir, regeer ou governar negócios públicos ou particulares.
A palavra administração vem do latim ad (direção, tendência para algo) e minister (pessoas), e designa o desempenho de tarefas de direção dos assuntos de um grupo.

Sem a *Administração* as organizações jamais teriam condições de existir, sobreviver, de se desenvolver (crescer). Assim a *Administração* é imprescindível para a existência, sobrevivência e sucesso das organizações.

Teoria Geral da Administração – 1

PARTE 1

Conceituação: Administração

- A *Administração* nada mais é do que a condução racional e estratégica das atividades de uma organização, seja ela lucrativa ou não lucrativa.
- A *Administração* trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão do trabalho que ocorrem dentro de uma organização.

Teoria Geral da Administração – 1

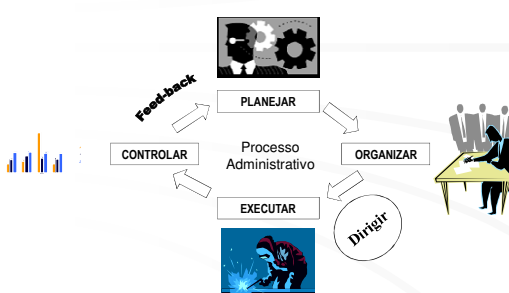
PARTE 1

As principais funções administrativas são:

- Fixar objetivos (planejar)**
- Analisar: conhecer os problemas.**
- Solucionar problemas**
- Organizar e alocar recursos (recursos financeiros e tecnológicos e as pessoas).**
- Comunicar, dirigir e motivar as pessoas (liderar)**
- Negociar**
- Tomar as decisões.**
- Mensurar e avaliar (controlar).**

Teoria Geral da Administração – 1

Teorias da Administração (Conceituação)



PARTE 1

Teoria Geral da Administração – 1

PLANEJAMENTO

O planejamento é um processo administrativo que visa determinar a direção a ser seguida para alcançar um resultado desejado.

O planejamento é uma ferramenta administrativa, que possibilita perceber a realidade, avaliar os caminhos, construir um referencial futuro, estruturando o trâmite adequado e reavaliar todo o processo a que o planejamento se destina.

Teoria Geral da Administração – 1

ORGANIZAÇÃO

Em sentido geral organização é o modo como se organiza um sistema.

É a forma escolhida para arranjar, dispor ou classificar objetos, documentos e informações.

Organizar compreende atribuir responsabilidades às pessoas e atividades aos órgãos (unidades administrativas).

Teoria Geral da Administração – 1

DIREÇÃO

A função de direção se relaciona à maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados por meio da atividade das pessoas que compõem a organização.

A direção é a função administrativa que se refere às relações interpessoais dos administradores e seus subordinados.

Para que o planejamento e a organização sejam eficazes, eles precisam ser dinamizados pela orientação a ser dada às pessoas por meio de uma adequada comunicação e habilidade de liderança e de motivação.

Teoria Geral da Administração – 1

CONTROLE

A finalidade do controle é assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente definidos.

A essência do controle reside em verificar se a atividade controlada está ou não alcançando os objetivos ou resultados desejados.

O controle consiste fundamentalmente em um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado.

Teoria Geral da Administração – 1

PARTE 1

POR QUE EXISTE ADMINISTRAÇÃO?

Leitura: Manter 1, requer 2; Manter 2, requer 3; ...

Teoria Geral da Administração – 1

PARTE 1

Conceituação: Organização → Grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos comuns.

- O mundo atual é uma sociedade institucionalizada e composta de organizações
- A sociedade moderna é basicamente uma sociedade de organizações
- Para que as organizações possam ser adequadamente gerenciadas, elas precisam ser estudadas, compreendidas e sobretudo, administradas

Teoria Geral da Administração – 1

PARTE 1
<p>Conceituação: TGA -</p> <ul style="list-style-type: none"> • TGA é o campo do conhecimento humano que se ocupa do estudo das organizações em geral e das empresas em particular. • Dentro da organização, o administrador desenvolve estratégias, define missões, estabelece objetivos e metas, efetua diagnósticos, soluciona problemas, impulsiona inovações, aplica e gerencia o conhecimento, cria valor.
Teoria Geral da Administração – 1

PARTE 1
<h2>O ADMINISTRADOR</h2>
Teoria Geral da Administração – 1

O PAPEL BÁSICO E O PERFIL DO ADMINISTRADOR
<ul style="list-style-type: none"> ■ Obtenção de resultados por meio de pessoas; ■ Prioridade para resultados econômicos; ■ Papel de empreendedor; ■ Saber administrar com bom-senso; ■ Possuir bons conhecimentos gerais.
Teoria Geral da Administração – 1

CAPACIDADES DO ADMINISTRADOR
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Internalização de valores de responsabilidade</u>: social, justiça e ética profissional; • <u>Formação humanística</u> e visão global que o habilite a compreender o meio social, político, econômico e cultural no qual está inserido e tomar decisões em um mundo diversificado e interdependente; • <u>Formação técnica e científica</u> para atuar na administração das organizações, além de desenvolver atividades específicas da prática profissional em consonância com as demandas mundiais, nacionais e regionais;
Teoria Geral da Administração – 1

CAPACIDADES DO ADMINISTRADOR
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Competência para empreender</u>, analisando criticamente as organizações, antecipando e promovendo suas transformações; • <u>Capacidade para atuar em equipes multidisciplinares</u>; • <u>Capacidade de compreensão da necessidade do contínuo aperfeiçoamento profissional e do desenvolvimento da autoconfiança</u>.
Teoria Geral da Administração – 1

HABILIDADES NECESSÁRIAS PARA O ADMINISTRADOR
<ul style="list-style-type: none"> ■ <u>Comunicação e expressão</u>: Deverá ser capaz de estabelecer comunicação interpessoal, de expressar-se corretamente nos documentos técnicos específicos e de interpretar a realidade das organizações. ■ <u>Raciocínio lógico e analítico</u>: Deverá ser capaz de utilizar raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e formulações matemáticas e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos. Deverá também ser capaz de interagir criativamente diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais.
Teoria Geral da Administração – 1

HABILIDADES NECESSÁRIAS PARA O ADMINISTRADOR
<ul style="list-style-type: none"> ■ Visão sistêmica e estratégica: Deverá demonstrar a compreensão do todo administrativo, de modo integrado, sistêmico e estratégico, bem como suas relações com o ambiente externo. ■ Criatividade e iniciativa: Deverá ser capaz de propor e implementar modelos de gestão, inovar e demonstrar um espírito empreendedor. ■ Negociação: Deverá ser capaz de resolver situações com flexibilidade e adaptabilidade diante de problemas e desafios organizacionais.
Teoria Geral da Administração – 1

HABILIDADES NECESSÁRIAS PARA O ADMINISTRADOR
<ul style="list-style-type: none"> ■ Tomada de decisão: Deverá ser capaz de ordenar atividades e programas, de decidir entre alternativas e de identificar e dimensionar riscos. ■ Liderança: Deverá ter capacidade de selecionar estratégias adequadas de ação, visando a atender interesses interpessoais e institucionais. ■ Trabalho em equipe: Deverá ser capaz de selecionar procedimentos que privilegiem formas de atuação em prol de objetivos comuns.
Teoria Geral da Administração – 1

O ADMINISTRADOR DEVE SER EFETIVO
<p>“O teste decisivo da administração é o resultado da empresa. O que interessa é a realização e não o conhecimento. Administração, em outras palavras, é uma prática, e não uma ciência ou profissão, embora contenha elementos de ambas.”</p> <p style="text-align: right;"><i>Peter Drucker</i></p>
Teoria Geral da Administração – 1

HABILIDADES NECESSÁRIAS PARA O ADMINISTRADOR
<ul style="list-style-type: none"> ■ Implica na compreensão e no domínio de um determinado tipo de atividade; ■ Envolve conhecimento especializado, habilidade analítica dentro da especialidade e facilidade no uso das técnicas e do instrumental da disciplina específica.
Teoria Geral da Administração – 1

HABILIDADE HUMANA
<ul style="list-style-type: none"> ■ É a que se refere à capacidade de trabalhar com eficácia como membro de um grupo e de conseguir esforços cooperativos no grupo na direção dos objetivos definidos. ■ Refere-se às aptidões para trabalhar com pessoas e para obter resultados através destas pessoas. Requer capacidade para criar uma atmosfera de segurança, para comunicar e encorajar a comunicação entre subordinados e para compreender as necessidades e motivações dos membros do grupo.
Teoria Geral da Administração – 1

IMPORTÂNCIA DAS HABILIDADES HUMANAS
<p>“Pela habilidade para lidar com pessoas pagarei mais do que por qualquer outra habilidade que se possa imaginar”.</p> <p style="text-align: right;"><i>John D. Rockefeller</i></p>
Teoria Geral da Administração – 1

**HABILIDADE CONCEITUAL
(Visão sistêmica)**

Habilidade para visualizar a organização como um conjunto integrado.

a) Implica na capacidade de se posicionar no ponto de vista da organização, perceber como as várias funções são interdependentes e como uma alteração em uma delas afeta todas as demais.

b) Implica ainda na capacidade de visualizar a organização dentro do seu ambiente externo e compreender as forças políticas, econômicas, tecnológicas e sociais que atuam sobre ela.

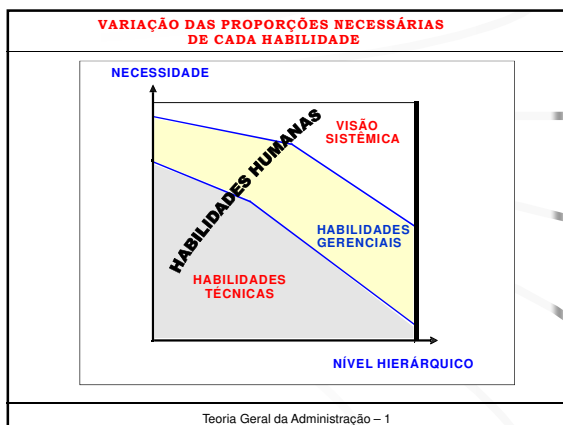
Teoria Geral da Administração – 1

**HABILIDADE CONCEITUAL
(Visão sistêmica)**

Habilidade para visualizar a organização como um conjunto integrado (cont...).

c) Implica, além de reconhecer as relações, saber destacar os elementos significativos em cada situação e em identificar a alternativa mais adequada para ação ou decisão, considerando todos os aspectos acima.

Teoria Geral da Administração – 1



PARTE 1

Conteúdo e objeto de estudo da administração

- O conteúdo do estudo da *Administração* varia de acordo com a teoria ou escola considerada.
- Cada autor tende a abordar as variáveis e assuntos típicos da orientação teórica de sua escola ou teoria.
- Cada abordagem estruturou a seu tempo uma diferente teoria administrativa.

Teoria Geral da Administração – 1

PARTE 1

Conteúdo e objeto de estudo da administração

- As diferentes escolas abordaram variáveis podendo ser classificadas em cinco tipos, a saber: *tarefas, estrutura, pessoas, tecnologia e ambiente*.
- Ao longo do século XX as várias teorias administrativas, cada qual com suas diferentes contribuições e enfoques, foram envolvendo essas cinco variáveis no desenvolvimento da TGA.

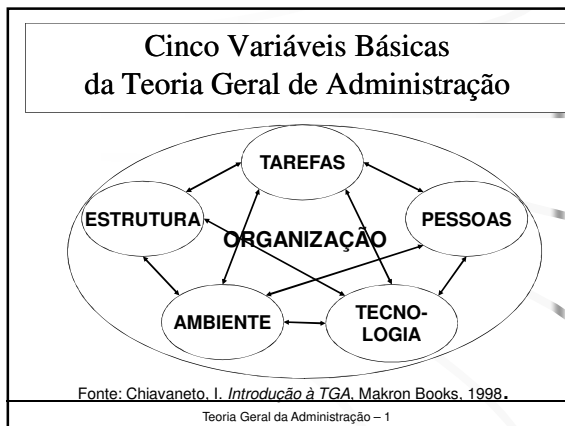
Teoria Geral da Administração – 1

TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

As teorias da administração podem ser divididas em várias correntes ou abordagens:
Tarefas, Estrutura, Pessoas, Ambiente e Tecnologia.

Cada abordagem representa uma maneira específica de encarar a tarefa e as características do trabalho de administração.

Teoria Geral da Administração – 1



Cronologia das teorias da administração

- 1903 Administração científica
- 1909 Teoria da burocracia
- 1916 Teoria clássica da administração
- 1932 Teoria das relações humanas
- 1947 Teoria estruturalista
- 1951 Teoria dos sistemas
- 1954 Teoria neoclássica da administração
- 1957 Teoria comportamental
- 1962 Desenvolvimento organizacional
- 1972 Teoria da contingência

Teoria Geral da Administração – 1

Principais Correntes Teóricas e seus Enfoques

Ênfase	Teorias Administrativas	Principais enfoques (I)
nas Tarefas	• <u>Administração científica</u>	Racionalização do trabalho no nível operacional.
na Estrutura	• <u>Teoria clássica</u> • <u>Teoria neoclássica</u>	Organização formal. Princípios gerais da Administração. Funções do administrador.
	• <u>Teoria da burocracia</u>	Organização formal burocrática. Racionalidade organizacional.
	• <u>Teoria estruturalista</u>	Múltiplas Abordagens: Organização formal e informal. Análise intra-organizacional e análise interorganizacional. cont...

Teoria Geral da Administração – 1

Principais Correntes Teóricas e seus Enfoques

Ênfase	Teorias Administrativas	Principais enfoques (II)
nas Pessoas	• <u>Teoria das relações humanas</u>	Organização informal, motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupos.
	• <u>Teoria do comportamento organizacional</u>	Estilos de Administração. Teoria das decisões, Integração dos objetivos organizacionais e individuais.
	• <u>Teoria do desenvolvimento organizacional</u>	Mudança organizacional planejada. Abordagem de sistema aberto.
na Tecnologia	• <u>Teoria dos sistemas</u> • <u>Teoria da contingência</u>	Administração da tecnologia (imperativo tecnológico) cont...

Teoria Geral da Administração – 1

Principais Correntes Teóricas e seus Enfoques

Ênfase	Teorias Administrativas	Principais enfoques (III)
no Ambiente	• <u>Teoria estruturalista</u>	Análise intra-organizacional e análise ambiental. Abordagem de sistema aberto.
	• <u>Teoria da contingência</u>	Análise ambiental (imperativo ambiental).
	• <u>Teoria dos sistemas</u>	Abordagem de sistema aberto.

De um certo modo todas as teorias administrativas são aplicáveis às situações atuais.

Teoria Geral da Administração – 1

Administração Científica

- Destaque: Frederick Taylor (1903)
- Ênfase: Na tarefa
- Termos mais utilizados
 - Organização racional
 - Divisão das tarefas
 - Simplificação
 - Especialização
 - Tempos e movimentos

Teoria Geral da Administração – 1

Organização Racional do Trabalho

Análise do trabalho e estudo dos tempos e movimentos: objetivava a isenção de movimentos inúteis, para que o operário executasse de forma mais simples e rápida a sua função, estabelecendo um tempo médio.

Estudo da fadiga humana: a fadiga predispõe o trabalhador à diminuição da produtividade e perda de qualidade, acidentes, doenças e aumento da rotatividade de pessoal.

Teoria Geral da Administração – 1

Organização Racional do Trabalho

Divisão do trabalho e especialização do operário.

Desenho de cargos e tarefas: desenhar cargos é especificar o conteúdo de tarefas de uma função, como executar e as relações com os demais cargos existentes.

Incentivos salariais e prêmios por produtividade.

Teoria Geral da Administração – 1

Organização Racional do Trabalho

Condições de trabalho: O conforto do operário e o ambiente físico ganham valor, não porque as pessoas merecessem, mas porque são essenciais para o ganho de produtividade.

Padronização: aplicação de métodos científicos para obter a uniformidade e reduzir os custos.

Teoria Geral da Administração – 1

Organização Racional do Trabalho

Supervisão funcional: os operários são supervisionados por supervisores especializados, e não por uma autoridade centralizada.

Homem econômico: o homem é motivável por recompensas salariais, econômicas e materiais.

Teoria Geral da Administração – 1

Os quatro princípios fundamentais da administração Científica são:

- **Princípio do planejamento**
- **Princípio da preparação dos trabalhadores**
- **Princípio do controle**
- **Princípio da execução**

Teoria Geral da Administração – 1

Princípio do Planejamento

O **Princípio do Planejamento** consiste em substituir o critério individual do operário, a improvisação e o empirismo por métodos planejados e testados.

Teoria Geral da Administração – 1

Princípio da preparação dos trabalhadores

O **Princípio da preparação dos trabalhadores** consiste em selecionar cientificamente os trabalhadores de acordo com suas aptidões, prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor, de acordo com o método planejado, e em preparar máquinas e equipamentos em um arranjo físico e disposição racional. Pressupõe o estudo das tarefas ou dos tempos e movimentos e a Lei da fadiga.

Teoria Geral da Administração – 1

Princípio de Controle

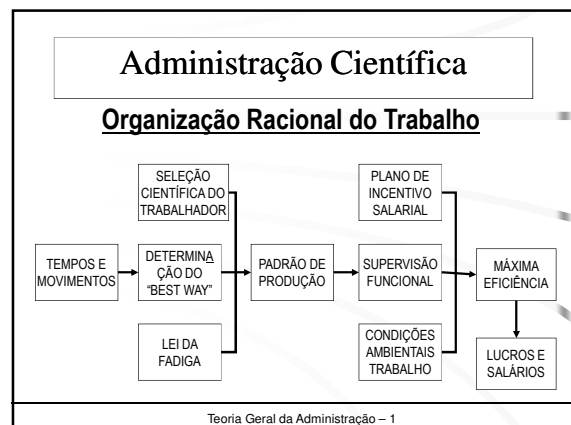
O **Princípio de Controle** consiste em controlar o trabalho para se certificar de que o mesmo está sendo executado de acordo com o método estabelecido e segundo o plano de produção.

Teoria Geral da Administração – 1

Princípio da Execução

O **Princípio da Execução** consiste em distribuir distintamente as atribuições e as responsabilidades para que a execução do trabalho seja o mais disciplinado possível.

Teoria Geral da Administração – 1



Teoria Clássica da Administração

- Destaque: Henri Fayol (1916)
- Ênfase: Na estrutura da organização
- Classificação das atividades da empresa:
 - Funções técnicas, comerciais, de segurança, contábeis, financeiras, e administrativas
 - Função Administrativa paira sobre todas as outras
 - Consiste em: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar

Teoria Geral da Administração – 1

Princípios Básicos

Fayol relacionou 14 princípios básicos que podem ser estudados de forma complementar aos de Taylor:

Divisão do trabalho - Especialização dos funcionários desde o topo da hierarquia até os operários da fábrica, assim, favorecendo a eficiência da produção aumentando a produtividade.

Autoridade e responsabilidade - Autoridade é o direito dos superiores darem ordens que teoricamente serão obedecidas. Responsabilidade é a contrapartida da autoridade.

Teoria Geral da Administração – 1

Princípios Básicos

Unidade de comando - Um funcionário deve receber ordens de apenas um chefe, evitando contra-ordens.

Unidade de direção - O controle único é possibilitado com a aplicação de um plano para grupo de atividades com os mesmos objetivos.

Disciplina - Necessidade de estabelecer regras de conduta e de trabalho válidas pra todos os funcionários. A ausência de disciplina gera o caos na organização.

Teoria Geral da Administração – 1

Princípios Básicos

Prevalência dos interesses gerais - Os interesses gerais da organização devem prevalecer sobre os interesses individuais.

Remuneração - Deve ser suficiente para garantir a satisfação dos funcionários e da própria organização.

Centralização - As atividades vitais da organização e sua autoridade devem ser centralizadas.

Teoria Geral da Administração – 1

Princípios Básicos

Hierarquia - Defesa incondicional da estrutura hierárquica, respeitando à risca uma linha de autoridade fixa.

Ordem - Deve ser mantida em toda organização, preservando um lugar pra cada coisa e cada coisa em seu lugar.

Equidade - A justiça deve prevalecer em toda organização, justificando a lealdade e a devoção de cada funcionário à empresa.

Teoria Geral da Administração – 1

Princípios Básicos

Estabilidade dos funcionários - Uma rotatividade alta tem conseqüências negativas sobre desempenho da empresa e o moral dos funcionários.

Iniciativa - Deve ser entendida como a capacidade de estabelecer um plano e cumpri-lo.

Espírito de equipe - O trabalho deve ser conjunto, facilitado pela comunicação dentro da equipe. Os integrantes de um mesmo grupo precisam ter consciência de classe, para que defendam seus propósitos.

Teoria Geral da Administração – 1

Funções Administrativas

Planejar - Estabelece os objetivos da empresa, especificando a forma como serão alcançados. Parte de uma sondagem do futuro, desenvolvendo um plano de ações para atingir as metas traçadas. É a primeira das funções, já que servirá de base diretora à operacionalização das outras funções.

Organizar - É a forma de coordenar todos os recursos da empresa, sejam humanos, financeiros ou materiais, alocando-os da melhor forma segundo o planejamento estabelecido.

Teoria Geral da Administração – 1

Funções Administrativas

Comandar - Faz com que os subordinados executem o que deve ser feito. Pressupõe que as relações hierárquicas estejam claramente definidas, ou seja, que a forma como administradores e subordinados se influenciam esteja explícita, assim como o grau de participação e colaboração de cada um para a realização dos objetivos definidos.

Coordenar - A implantação de qualquer planejamento seria inviável sem a coordenação das atitudes e esforços de toda a empresa, almejando as metas traçadas.

Teoria Geral da Administração – 1

Funções Administrativas

Controlar - Controlar é estabelecer padrões e medidas de desempenho que permitam assegurar que as atitudes empregadas são as mais compatíveis com o que a empresa espera. O controle das atividades desenvolvidas permite maximizar a probabilidade de que tudo ocorra conforme as regras estabelecidas e ditadas.

Teoria Geral da Administração – 1

Teoria Neoclássica

- Década de 50
- Ênfase: Na estrutura
- Características :
 - Ênfase na prática da Administração
 - Reafirmação relativa dos postulados clássicos
 - Ênfase nos princípios gerais da Administração
 - Ênfase nos objetivos e resultados
 - Eclétismo nos conceitos



Teoria Geral da Administração – 1

Teoria Neoclássica

A **Teoria Neoclássica** (Escola Operacional ou do Processo Administrativo) surgiu da necessidade de utilizar os conceitos válidos e relevantes da Teoria Clássica, expurgando-os dos exageros e distorções típicos do pioneirismo e condensando-os com outros conceitos válidos e relevantes oferecidos por outras teorias administrativas mais recentes.

Teoria Geral da Administração – 1

Ênfase na prática da administração

A Teoria Neoclássica caracteriza-se por: uma forte ênfase nos aspectos práticos da Administração, pelo pragmatismo e pela busca de resultados concretos e palpáveis, embora não se descuti os conceitos teóricos.

Teoria Geral da Administração – 1

Reafirmação relativa dos postulados clássicos

Os neoclássicos retomam grande parte do material desenvolvido pela Teoria Clássica, redimensionando-o e reestruturando-o de acordo com as condições da época atual, dando-lhe uma configuração mais ampla e flexível.

A estrutura de organização do tipo linear, funcional e linha staff, as relações de linha e assessoria, o problema da autoridade e responsabilidade, a departamentalização e toda uma avalanche de conceitos clássicos são realinhados dentro da nova abordagem neoclássica.

Teoria Geral da Administração – 1

ORGANIZAÇÃO LINEAR

A organização do tipo linear tem sua origem na organização dos antigos exércitos, o princípio da autoridade linear, princípio escalar que estabelece a hierarquia da autoridade.

O nome organização linear significa que existem linhas diretas e únicas de autoridade e responsabilidade entre superior e subordinados.

Teoria Geral da Administração – 1

Características da Organização Linear

- **Autoridade linear ou única:** é a autoridade única e absoluta do superior sobre seus subordinados, típica das organizações militares.
- **Linhas formais de comunicação:** são feitas unicamente através das linhas existentes no organograma.
- **Centralização das decisões:** existe uma autoridade máxima que centraliza todas as decisões e o controle da organização.
- **Aspecto piramidal:** à medida que se sobe na escala hierárquica, diminui o número de cargos ou órgãos.

Teoria Geral da Administração – 1

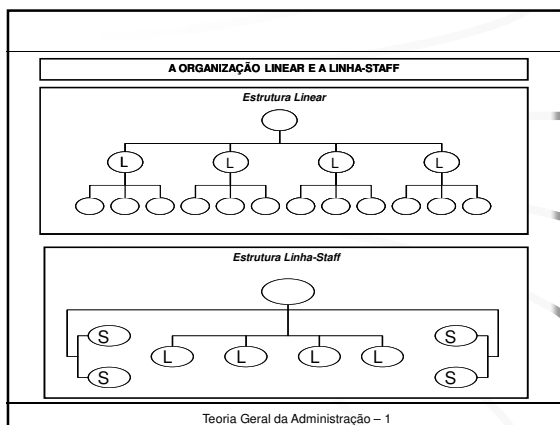
ORGANIZAÇÃO LINHA-STAFF

Na organização linha-staff coexistem órgãos de linha (órgãos de execução) e de assessoria (órgãos de apoio e de consultoria) mantendo relações entre si. Os órgãos de linha caracterizam-se pela autoridade linear e pelo princípio escalar, enquanto os órgãos de staff prestam assessoria e serviços especializados.

Teoria Geral da Administração – 1

CARACTERÍSTICAS DA LINHA E DO STAFF		
Aspectos	Linha	Staff
Papel Principal	É Quem Decide	É Quem Assessora
Atuação	É Quem Cuida da Execução	É Quem dá Consultoria
Tipo de Atividade	Comando Ação Trabalho de Campo	Recomendação Alternativas Trabalho de Gabinete
Responsabilidade	Pela Operação Pelos Resultados	Pelo Planejamento Pelas Sugestões
Exemplo	Gerente de Departamento	Gerente de Staff

Teoria Geral da Administração – 1



ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL

A organização funcional é o tipo de estrutura organizacional que aplica o princípio funcional ou princípio da especialização das funções. O princípio funcional separa, distingue e especializa.

Teoria Geral da Administração – 1

Características da Organização Funcional

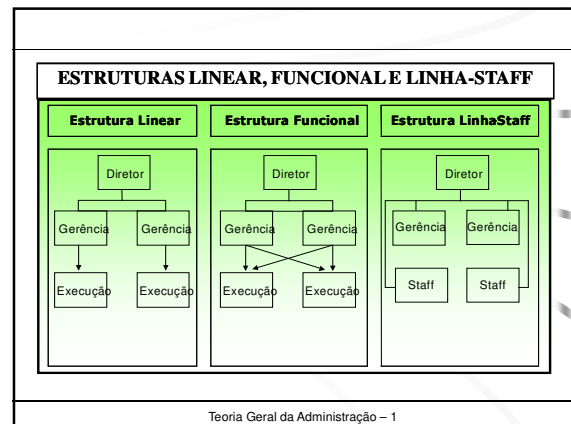
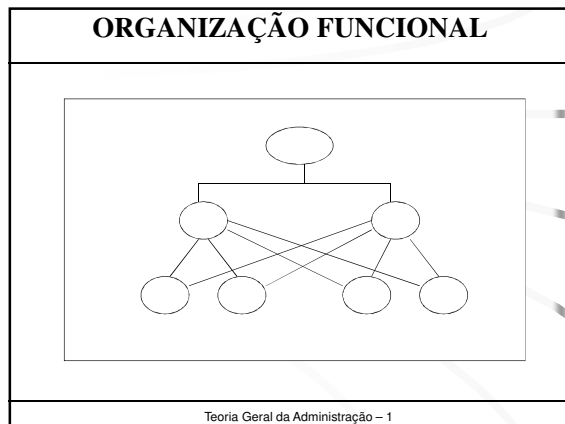
Autoridade funcional ou dividida: é uma autoridade do conhecimento. Cada subordinado reporta-se a muitos superiores, simultaneamente. Nenhum superior tem autoridade total sobre os subordinados.

Linhas diretas de comunicação: as comunicações são efetuadas diretamente. A organização funcional busca a maior rapidez possível nas comunicações.

Descentralização das decisões: não é hierarquia, mas a especialidade quem promove as decisões. Caracteriza-se pela descentralização das decisões.

Ênfase na especialização: baseia-se no primado da especialização de todos os órgãos ou cargos. As responsabilidades são delimitadas de acordo com as especializações.

Teoria Geral da Administração – 1



Ênfase nos princípios gerais de Administração

Os princípios de Administração, que os clássicos utilizavam como “leis” são retomados como critérios elásticos para a busca de soluções práticas. O estudo da Administração para alguns autores, como Koontz e O’Donnell, The Haiman e outros, baseia-se na utilização de princípios gerais de como planejar, organizar, dirigir, controlar etc.

Teoria Geral da Administração – 1

Ênfase nos objetivos e nos resultados

É em função dos objetivos e resultados que a organização deve ser dimensionada, estruturada e orientada. Daí a ênfase colocada nos objetivos organizacionais e nos resultados pretendidos como forma de avaliar o desempenho das organizações. A organização espera alcançá-los por meio de sua operação eficiente. Se a operação falha, os objetivos são parcialmente alcançados ou simplesmente frustrados. São os objetivos que justificam a existência e operação de uma organização.

Um dos melhores produtos da Teoria Neoclássica é a chamada Administração por Objetivos (APO).

Teoria Geral da Administração – 1

Eclétismo (escolha entre vários sistemas)

Os autores neoclássicos são ecléticos, absorvendo o conteúdo de outras teorias administrativas mais recentes. Devido a esse eclétismo, a Teoria Neoclássica se afigura como uma Teoria Clássica atualizada e dentro do figurino eclético que define a formação do administrador na metade final do século XX. Absorveu conteúdos de outras Teorias Administrativas: Teoria das Relações Humanas, Burocracia, Estruturalista, Comportamental, Matemática e Sistemas.

Teoria Geral da Administração – 1

Princípios Básicos da Organização

A organização consiste em um conjunto de posições funcionais hierárquicas orientados para o objetivo econômico de produzir bens ou serviços.

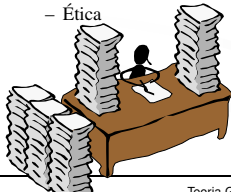
Os princípios fundamentais da organização formal são:

- Divisão do trabalho.
- Especialização.
- Hierarquia.
- Amplitude administrativa.

Teoria Geral da Administração – 1

Teoria da Burocracia

- Destaque: Max Weber
- Ênfase: Na estrutura
- Origens da Burocracia:
 - Racionalidade
 - Ética
- Dimensões:
 - Divisão do Trabalho
 - Hierarquia de autoridade
 - Regulamentação
 - Comunicação formalizada
 - Impessoalidade
 - Competência profissional



Teoria Geral da Administração – 1

Teoria da Burocracia

WEBER construiu um modelo ideal, no qual as organizações são caracterizadas por cargos formalmente bem definidos, ordem hierárquica com linhas de autoridade e responsabilidades bem delimitadas.

Burocracia é a organização eficiente por excelência. E para conseguir essa eficiência, a burocracia precisa detalhar antecipadamente e nos mínimos detalhes como as coisas deverão ser feitas.

Teoria Geral da Administração – 1

Princípios Fundamentais

- **Formalização:** existem regras definidas e protegidas da alteração arbitrária ao serem formalizadas por escrito.
- **Divisão do trabalho:** cada elemento do grupo tem uma função específica, de forma a evitar conflitos na atribuição de competências.
- **Hierarquia:** o sistema está organizado em pirâmide, sendo as funções subalternas controladas pelas funções de chefia, de forma a permitir a coesão do funcionamento do sistema.

Teoria Geral da Administração – 1

Princípios Fundamentais

Impessoalidade: as pessoas, enquanto elementos da organização, limitam-se a cumprir as suas tarefas, podendo sempre ser substituídas por outras - o sistema, como está formalizado, funcionará tanto com uma pessoa como com outra.

Competência técnica e Meritocracia: a escolha dos funcionários e cargos depende exclusivamente do seu mérito e capacidades - havendo necessidade da existência de formas de avaliação objetivas.

Teoria Geral da Administração – 1

Princípios Fundamentais

Separação entre propriedade e administração: os burocratas limitam-se a administrar os meios de produção.

Profissionalização dos funcionários.

Completa previsibilidade do funcionamento: todos os funcionários deverão comportar-se de acordo com as normas e regulamentos da organização a fim de que esta atinja a máxima eficiência possível.

Teoria Geral da Administração – 1

Disfunções da Burocracia

Internalização das regras: Elas passam de "meios para os fins", ou seja, às regras são dadas mais importância do que às metas.

Excesso de Formalismo e papelatório: Torna os processos mais lentos.

Resistências às Mudanças.

Despersonalização: Os funcionários se conhecem pelos cargos que ocupam.

Categorização como base no processo decisório: O que tem um cargo maior toma decisões, independentemente do que conhece sobre o assunto.

Teoria Geral da Administração – 1

Disfunções da Burocracia

Superconformidade as Rotinas: Traz muita dificuldade de inovação e crescimento.

Exibição de poderes de autoridade e pouca comunicação dentro da empresa.

Dificuldade com os clientes: o funcionário está voltado para o interior da organização, torna difícil realizar as necessidades dos clientes tendo que seguir as normas internas.

Teoria Geral da Administração – 1

Teoria Estruturalista

- Destaque:
 - Levi-Strauss
 - Karl Marx
 - Ênfase:
 - Na estrutura
 - Origens:
 - Teoria Clássica
- X**
- Relações Humanas
- Abordagem Estruturalista inclui:
 - a organização formal e a informal, e suas inter-relações
 - o objetivo e o alcance dos grupos informais e as relações de tais grupos dentro e fora da organização
 - os níveis mais altos e os níveis mais baixos
 - as recompensas materiais e as não materiais
 - a interação da organização com o seu ambiente
 - as organizações de trabalho e as de natureza diferenciada

Teoria Geral da Administração – 1

Teoria Estruturalista



A Teoria Estruturalista inaugura os estudos acerca dos ambientes dentro do conceito de que a organização é um sistema aberto e em constante interação com o seu meio ambiente. Até agora, a teoria administrativa havia se confinado aos estudos dos aspectos internos da organização dentro de uma concepção de sistema fechado.

Teoria Geral da Administração – 1

Reengenharia

É o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custo, qualidade, atendimento e velocidade.

Fundamental: por que fazemos? Por que desta forma?

Radical: anular estrutura e procedimentos existentes focar novas formas de se realizar os trabalhos.

Drástica: destruição total do antigo e a sua substituição pelo inovador, que cause profundos impactos ao sistema.

Processo: devem ser recriados do início ao fim.

Teoria Geral da Administração – 1

Teoria das Relações Humanas

- Década de 30
- Ênfase: Nas pessoas
- Pressupostos:
 - » Incentivo econômico não é a única forma motivadora
 - » O trabalhador não se comporta como um ser isolado
 - » A especialização funcional não cria necessariamente a organização mais eficiente



Teoria Geral da Administração – 1

Teoria das Relações Humanas

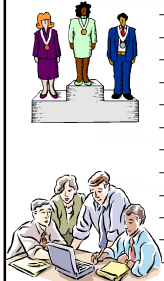
Essas teorias criam novas perspectivas para a administração, visto que busca conhecer as atividades e sentimentos dos trabalhadores e estudar a formação de grupos. Até então, o trabalhador era tratado pela Teoria Clássica de forma muito mecânica. Com os novos estudos o foco mudou e do Homo economicus o trabalhador passou a ser visto como homos social.

A partir daqui começa-se a pensar na participação dos funcionários na tomada de decisões e na disponibilização das informações para eles.

Teoria Geral da Administração – 1

Teoria das Relações Humanas

- Questões Abordadas
 - Integração social
 - Comportamento social
 - Recompensas e punições
 - Grupos informais
 - Relações intergrupais
 - Motivação
 - Liderança
 - Comunicação
 - Organização Informal
 - Dinâmica de Grupo
 - Processo Decisório
 - Mudança Organizacional



Teoria Geral da Administração – 1

Experiência de Hawthorne

A Escola das Relações Humanas surgiu efetivamente com a Experiência de Hawthorne, realizada em uma fábrica no bairro que dá nome a pesquisa, em Chicago. O médico e sociólogo australiano Elton Mayo, fez testes na linha de produção, na busca por variáveis que influenciasssem, positiva ou negativamente, na produção. Mayo fez estudos sobre a influência da luminosidade, do trabalho em grupo, da qualidade do ambiente e descreveu-as afirmando que o cuidado com os aspectos sociais era favorável aos empresários.

Teoria Geral da Administração – 1

Teoria Comportamental

- Década de 40
- Destaque: McGregor, Maslow e Herzberg
- Ênfase: Nas Pessoas
- Pressupostos:
 - Estilos de Administração
 - Teoria das decisões
 - Integração dos objetivos organizacionais e individuais.



Teoria Geral da Administração – 1

Teoria Comportamental

Marca a mais profunda influência das ciências do comportamento na administração. Para muitos, representa a aplicação da Psicologia Organizacional à Administração.

O administrador precisa conhecer os mecanismos motivacionais para poder dirigir adequadamente as pessoas.

Teoria Geral da Administração – 1

Teoria Comportamental

O comportamento organizacional é o tema preferido pelos behavioristas na teoria administrativa. A reciprocidade entre os indivíduos e organizações e suas relações de intercâmbio são importantes para o estudo das organizações.

McGregor traça dois extremos: a Teoria X e a Teoria Y.

Teoria X – é a concepção tradicional de administração e baseia-se em convicções errôneas e incorretas sobre o comportamento humano.

Teoria Y – é a moderna concepção de administração, baseia-se em concepções e premissas atuais e sem preconceitos a respeito da natureza humana.

Teoria Geral da Administração – 1

TEORIA X

- o homem médio não gosta do trabalho e o evita;
- ele precisa ser forçado, controlado e dirigido;
- o homem prefere ser dirigido e tem pouca ambição;
- ele busca apenas a segurança.

TEORIA Y

- o dispêndio de esforço no trabalho é algo natural;
- o controle externo e a ameaça não são meios adequados de se obter trabalho;
- o homem exercerá autocontrole e auto-direção, se suas necessidades forem satisfeitas;
 - a pessoa média busca a responsabilidade;
- o empregado exercerá e usará sua engenhosidade, quando lhe permitirem auto-direção e autocontrole

Teoria Geral da Administração – 1

Em oposição à Teoria X, McGregor aponta a Teoria Y, segundo a qual administrar é um processo de criar oportunidades e liberar potenciais rumo ao autodesenvolvimento das pessoas .

No longo período de predomínio da Teoria X, as pessoas acostumaram-se a ser dirigidas, controladas e manipuladas pelas empresas e a encontrar fora do trabalho as satisfações para as suas necessidades pessoais de auto-realização.

TEORIA X

Essas concepções e premissas a respeito da natureza humana levam a teoria X, que reflete um estilo de administração duro, rígido e autocrático e que faz as pessoas a trabalharem dentro de esquemas e padrões planejados e organizados, tendo em vista os objetivos da organização.

TEORIA Y

Essas concepções e premissas a respeito da natureza humana levam a teoria Y, desenvolve um estilo de administração aberto, dinâmico e democrático, através do qual administrar torna-se um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos.

Maslow apresentou a teoria da motivação, segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência:

- Necessidades Fisiológicas
- Necessidades de Segurança
 - Necessidades Sociais
 - Necessidades de Estima
- Necessidades de Auto-realização

Teoria Comportamental

Autoridade funcional ou dividida: é uma autoridade do conhecimento. Cada subordinado reporta-se a muitos superiores, simultaneamente. Nenhum superior tem autoridade total sobre os subordinados.


Linhas diretas de comunicação: as comunicações são efetuadas diretamente. A organização funcional busca a maior rapidez possível nas comunicações.

Descentralização das decisões: não é hierarquia, mas a especialidade quem promove as decisões. Caracteriza-se pela descentralização das decisões.

Ênfase na especialização: baseia-se no primado da especialização de todos os órgãos ou cargos. As responsabilidades são delimitadas de acordo com as especializações.

Teoria do Desenvolvimento Organizacional

- Destaque: Leland Bradford
- Década de 60
- Ênfase: Nas Pessoas



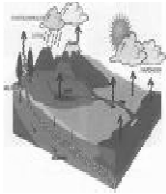
- Dimensões:
 - meio ambiente
 - organização
 - grupo social
 - indivíduo

Variáveis do D.O

O meio ambiente, focalizando aspectos como a turbulência ambiental, a explosão do conhecimento, a explosão tecnológica, a explosão das comunicações, o impacto dessas mudanças sobre as instituições e valores sociais, etc.;

- A organização, abordando o impacto sofrido em decorrência da turbulência ambiental e as características necessárias de dinamismo e flexibilidade organizacional para sobreviver nesse ambiente;
- O grupo social, considerando aspectos de liderança, comunicação, relações interpessoais, conflitos, etc.; e
- O indivíduo ressaltando as motivações, atitudes e necessidades.

Teoria da Contingência



Década de 70
 Destaque: Dill, Burns e Stalker
 Ênfase: No Ambiente
 Pressupostos: Não se alcança a eficácia organizacional seguindo um único e exclusivo modelo organizacional.

Teoria Geral da Administração – 1

Teoria das Contingências

A Teoria da Contingência nasceu a partir de uma série de pesquisas feitas para verificar quais os modelos de estrutura organizacionais mais eficazes em determinados tipos de indústrias. Essas pesquisas e estudos foram contingentes na medida em que procuravam compreender e explicar o modo pelo qual as empresas funcionavam em diferentes condições.

Teoria Geral da Administração – 1

Principais Pesquisas

Pesquisa de Alfred D. Chandler – sobre estratégia e estrutura organizacional envolvendo o processo histórico das grandes empresas Du Pont, General Motors, Sears e Standard Oil. A conclusão de Chandler é de que, na história industrial dos últimos cem anos, a estrutura organizacional das grandes empresas americanas foi sendo gradativamente determinada pela sua estratégia mercadológica.

Conclusão: Diferentes ambientes levam as empresas a adotar diferentes estratégias, que exigem diferentes estruturas organizacionais.

Teoria Geral da Administração – 1

Principais Pesquisas

Pesquisa de T. Burns e G.M. Stalker - sobre organizações mecânicas e orgânicas. Pesquisaram para verificar a relação existente entre as práticas administrativas e o ambiente externo dessas organizações.

Conclusão: Há uma espécie de seleção natural do tipo: sistemas mecanicistas sobrevivem em ambientes imutáveis e estáveis, e sistemas orgânicos se adaptam bem a ambientes instáveis e turbulentos.

Teoria Geral da Administração – 1

Principais Pesquisas

Pesquisa de F. E. Emery e E.L. Trist: sobre os contextos ambientais e suas consequências para as organizações.

Conclusão: Para ambos existem quatro tipos de contexto ambiental, cada qual proporcionando determinada estrutura e comportamentos organizacionais.

Teoria Geral da Administração – 1

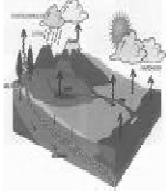
Principais Pesquisas

Pesquisa de P.R. Laurence e J.W. Lorsch - sobre a defrontação entre organizações e ambiente, envolvendo dez empresas (plásticos, alimentos e recipientes)

Conclusão: Esta pesquisa levou a formulação da Teoria da Contingência: não existe uma única maneira melhor de organizar, em vez disso, as organizações precisam ser sistematicamente ajustadas às condições ambientais.

Teoria Geral da Administração – 1

Teoria de Sistemas



Década de 50
 Destaque: Ludwig von Bertalanffy
 Ênfase: No Ambiente
 Pressupostos: As aplicações da teoria de sistemas abrangem o desenvolvimento de todos os ramos da ciência.

Teoria Geral da Administração – 1

Teoria Reduccionista e Teoria Sistêmica

Segundo a teoria de sistemas, ao invés de se reduzir uma entidade (um animal, por exemplo.) para o estudo individual das propriedades de suas partes ou elementos (órgãos ou células), se deve focalizar no arranjo do todo, ou seja, nas relações entre as partes que se interconectam e interagem orgânica e estatisticamente.

Uma organização realimentada e auto gerenciada geram assim um sistema cujo funcionamento é independente da substância concreta dos elementos que a formam, pois estes podem ser substituídos sem dano ao todo, isto é, a auto-regulação onde o todo assume as tarefas da parte que falhou.

Teoria Geral da Administração – 1